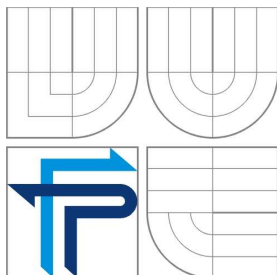


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## NÁVRH ROZVOJE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU FIRMY

PROPOSAL FOR DEVELOPMENT OF MOTIVATIONAL  
PROGRAMME IN THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

BEDNÁŘ LUKÁŠ

VEDOUcí PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2009

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Bednář Lukáš**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh rozvoje motivačního programu firmy**

v anglickém jazyce:

**Proposal for Development of Motivational Programme in the Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů :nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: :základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2007, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2009

## **Anotace**

Bakalářská práce analyzuje současný motivační systém ve firmě Sněžka Náchod v.d. a obsahuje návrh pro další motivační program, který by zvýšil efektivnost pracovní výkonnosti, posílení sounáležitosti s firmou, vyvolání spokojenosti s prací, stabilizování rozhodujících kategorií zaměstnanců, pracovní a sociální motivace zaměstnanců, pracovní a sociální adaptace a zlepšení interpersonálních vztahů, který by mohl firmě pomoci v jejím budoucím rozvoji.

## **Annotation**

Bachelor's thesis is analysing contemporary of motivational system in the company Snezka Náchod v.d. and contains proposal for others motivational programme that would raised effectiveness working efficiency, repair belonging with firm, call satisfaction with working, stabilization decisive caregory of employees, working and social employee motivation, working and social adaptation and improvement interpersonal of relations that could help firm in its future development.

## **Klíčová slova**

Motivační program, motivace, stimulace, systém odměňování, zaměstnanci, hodnocení práce

## **Keywords**

Motivational system, motivation, stimulation, system of rewards, employees, job evaluation

## **Bibliografická citace práce**

BEDNÁŘ, L. *Návrh rozvoje motivačního programu firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 85 s. Vedoucí bakalářské práce  
Ing. Markéta Kruntorádová

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2009

Lukáš Bednář

.....

Podpis

# Obsah

Úvod.....	9
1 Cíl a metodika práce .....	10
2 Teoretická omezení motivace zaměstnance.....	11
2.1 Vymezení základních pojmů .....	11
2.1.1 Pojem motivace.....	11
2.1.2 Pojem motiv .....	11
2.1.3 Rozdíl mezi stimulací a motivace .....	12
2.1.4 Zdroje motivace .....	13
2.2 Specifické teorie motivace pracovního jednání .....	16
2.2.1 Teorie X a Y .....	16
2.2.2 Teorie spravedlnosti.....	17
2.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	17
2.2.4 Teorie motivace práce V. H. Vrooma.....	19
2.2.5 Teorie Instrumentality.....	20
2.2.6 Maslowova motivační teorie.....	20
2.3 Motivace a manipulace .....	22
2.4 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem.....	23
2.4.1 Spokojenost s prací .....	23
2.4.2 Faktory ovlivňující spokojenost s prací .....	23
2.4.3 Spokojenost s prací a výkon .....	24
2.4.4 Podstata řízení pracovního výkonu.....	25
2.4.5 Výkonová motivace .....	27
2.5 Motivační program .....	28
2.5.1 Systém práce s lidmi v podniku .....	28
2.5.2 Postup přípravy a realizace motivačního programu .....	31
2.6 Kafetéria systém .....	34
2.6.1 Podstata kafetéria systému.....	34
2.6.2 Cíle kafetéria systému.....	35
2.6.3 Druhy zaměstnaneckých výhod .....	35
3 Analýza současného stavu .....	37
3.1 Představení společnosti VD Sněžka Náchod .....	37
3.1.1 Obecné údaje.....	37

3.1.2 Historie družstva .....	37
3.1.3 Současně postavení družstva .....	38
3.1.4 Mapa Kooperací.....	39
3.1.5 Dceřiné společnosti.....	39
3.1.6 Výrobní program - galanterie a šitých dílů pro automobilový průmysl .....	41
3.1.7 Výrobní postup .....	42
3.1.8 Nejvýznamnější zákazníci .....	42
3.2 Analýza současné situace v v oblasti benefitů.....	43
3.3 Analýza současného motivačního programu .....	44
3.3.1 Peněžní nástroje .....	44
3.3.2 Nepeněžní nástroje.....	49
3.3.3 Zjišťování účinnosti motivačního programu .....	51
3.4 Výsledky dotazníkového šetření .....	53
3.4.1 Systém hodnocení pracovního výkonu .....	53
3.4.2 Oblast práce, kariéry a osobního rozvoje.....	56
3.4.3 Funkčnost zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými....	59
3.4.4 Informovanost zaměstnanců .....	60
4 Návrhové řešení .....	63
4.1 Finanční produkty .....	63
4.2 Příspěvek na stravování .....	65
4.3 Příspěvky na sportovní a kulturní aktivity a příspěvky na rekreaci.....	66
4.4 Poukázky.....	67
4.5 Příspěvek na zdravotní péči .....	68
4.6 Příspěvek na životní a pracovní jubilea, odchod do důchodu.....	69
4.7 Rozšíření informovanosti.....	70
4.8 Náklady a přínosy navrhovaného řešení.....	71
Závěr .....	73
Seznam použité literatury .....	75
Seznam obrázků.....	76
Seznam tabulek .....	76
Seznam příloh .....	78



## Úvod

Předmětem bakalářské práce je motivace a její vliv na pracovní výkon. Jedná se o nejlevnější způsob, jak zvýšit produktivitu podniku, ne však jednoduchou cestou. Vytváření motivačních podmínek úzce souvisí s budováním kultury firmy, a to bývá nesnadná a dlouhodobá záležitost. Přesto však má nepopíratelné pozitivní ekonomické dopady. Pokud motivační faktory začnou působit, působí dlouhodobě. Stimulace je naproti tomu mnohem dražší a přímo závislá na možnostech podniku vytvořit dostatek finančních prostředků, aby mohl stimulovat zaměstnance. Z ekonomického hlediska je důležité, aby finanční prostředky vynaložené na stimulaci zaměstnanců byly využity maximálně efektivně. Stimulační faktory ovšem působí krátkodobě a jsou pod silným vlivem vnějšího prostředí (trh práce, hospodářské klima státu apod.)

Lidský faktor představuje základní stavební kámen každého podniku. Finanční kapitál lze získat poměrně rychle, nakupování nové technologie vyžaduje jen o něco delší dobu. Získat však odborně zdatné, kvalifikované pracovníky je záležitostí dlouhodobou. Lidé jsou totiž ti, kteří rozhodují o úspěšnosti nebo neúspěšnosti jakékoli činnosti. Proto péče o získání a rozvoj lidských zdrojů patří mezi prvořadé úkoly vedení každé organizace.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy motivace, zdroje motivace, dále pak různé specifické teorie motivace pracovního jednání, které slouží ke zvýšení motivace zaměstnanců a důležitost motivačního programu podniku a jakým způsobem se vytváří.

Po teoretické části následuje představení výrobního družstva Sněžka Náchod, která zaměstnává přes 600 zaměstnanců a zabývá se výrobou šitých dílů pro automobilový průmysl a výrobou kožené galanterie. Po podrobném představení společnosti je analyzován současný stav motivačního systému společnosti, který je rozdělen na dva základní nástroje a to peněžní a nepeněžní.

Další část je věnována zjištění účinnosti tohoto motivačního programu na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelem personálního úseku, který se stará o tvorbu a realizaci nástrojů zvyšující motivaci zaměstnanců. Po sběru dat a následném vyhodnocení dotazníků budou ve sledovaných oblastech, kde se objeví menší míra účinnosti, navrženy změny, které povedou k odstranění zjištěných nedostatků.

# 1 Cíl a metodika práce

Hlavní cíl - návrh na zlepšení motivačního programu.

Cílem bakalářské práce je snaha navrhnout zlepšující motivační program, který by měl vést ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a přijímání změn, aby komplexně a cílevědomě působil na zaměstnance a tím i na členy pracovních skupin.

Dílčí cíle - nastudování teorie,

- provedení dotazníkového šetření,
- analýza současněho motivačního programu.

Použité metody k naplnění cílu

- I. Rozhovor – Před samotným dotazníkovým šetřením provedu řízený rozhovor s vedením společnosti a s personalistou podniku. Účelem tohoto rozhovoru bude zjištění základních informací týkajících se systému motivace zaměstnanců a v souvislosti s tím také mzdového systému a hodnocení pracovníků. V řízeném rozhovoru existuje zpětná vazba, která nám pomáhá pro případné nejasnosti.
- II. Dotazníkové šetření – do dotazníku budou zařazeny otázky, které budou koncipovány tak, aby pomohli zjistit míru spokojenosti zaměstnanců Sněžky Náchod se stávajícím motivačním programem. Dotazník ponese hlavní informace, protože je vypovídan anonymně a může se ho zúčastnit každý zaměstnanec. Respondenti budou mít možnost vyjádřit své postřehy a návrhy na zkvalitňování stávajícího systému, a také vznášet připomínky s ohledem na chybějící služby.
- III. Pozorování – je nejjednodušší metodou poznání, pomocí které získáváme poznatky o dané organizaci a procesech, které v ní probíhají. Podle složitosti daného problému je nutné zaměřit i celý průběh pozorování.
- IV. Dedukce – je myšlenkový postup poznání, charakterizovaný postupem, kdy od všeobecného tvrzení vyvozujeme závěry týkající se jednotlivého. Jde o takový druh úsudku, ve kterém z obecných předpokladů docházíme k jedinečnému závěru. (např.: výše pracovního výkonu zaměstnance je závislá na vhodném motivačním systému, a když ho zlepšíme, zvedne si i výkonnost zaměstnance).

## **2 Teoretická omezení motivace zaměstnance**

### **2.1 Vymezení základních pojmů**

#### **2.1.1 Pojem motivace**

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojování jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojenost s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon. [2]

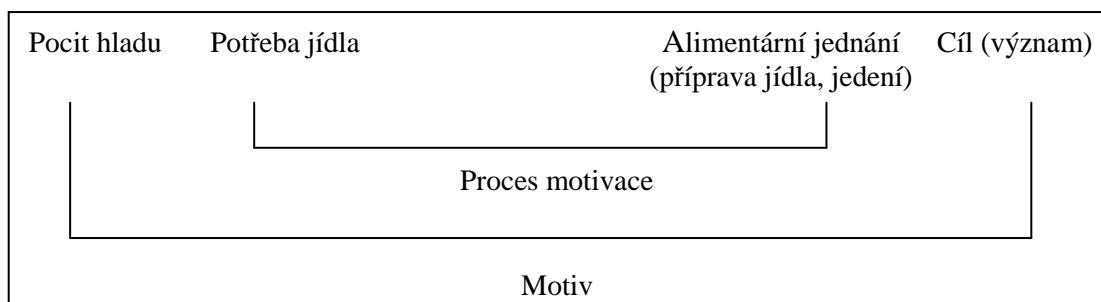
Cíle chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupu přesáhne náklady jejich vytváření. Toho lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Ve většině rolí – a možná ve všech – existuje prostor pro to, aby se rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu. Dobrovolné úsilí, závisající na vůli pracovníka, může být klíčovou složkou výkonu organizace. [2]

Naneštěstí jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč předpoklady, na nichž je založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor, jsou zjednodušující. Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založena na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře. [2]

#### **2.1.2 Pojem motiv**

Od pojmu motivace je nutné odlišit pojem motiv, který představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka v jeho činnostech určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a udržuje

vzbuzenou aktivitu. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. [8]



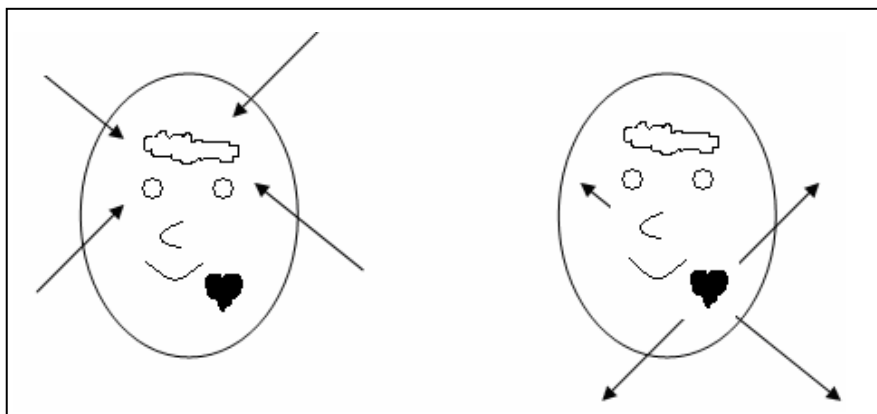
**Obrázek 1: Ilustrace alimentárního (potravinového) jednání [2]**

Motivace vyjadřuje koncept procesu, který je motivem iniciován, a projevuje se primárně stavem, který se označuje jako *potřeba*. Lze to dobře ilustrovat na příkladu alimentárního (potravinového) jednání, které vychází z pocitu hladu nebo apetitu (chuti na něco), resp. z alimentárních návyků, jako je snídání, obědování, večeření, které obvykle pocitu hladu předchází. [6]

### **2.1.3 Rozdíl mezi stimulací a motivací**

V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladná vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (např.: finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřní vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. [7]

Úloha je tedy plněna buď pod vlivem *vnějších podnětů* (stimulů), nebo pod vlivem *vnitřních pohnutek* (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomu to vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka. [7]



**Obrázek 2: Ilustrace rozdílu mezi stimulací a motivací [7]**

*Stimulace* (obrázek 1 vlevo) má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. [7]

*Motivace* (obrázek 1 vpravo) je nositelkou obrovské výhody - pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné. [7]

#### **2.1.4 Zdroje motivace**

Abychom mohli efektivně působit na osobnostní substrukturu jedince a účinně ji ovlivňovat, musíme vědět, jak vlastně motivace, vzniká, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá, po čem velmi touží, zatímco jiné oblasti jej sice přitahují, ale nikoliv tak intenzivně. Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vyjadřují. [3]

*K základním zdrojům motivace patří:*

- **Potřeby**

V psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezování potřeb) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného

jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného), jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti. [8]

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako zpravidla nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendenci (motivaci) k odstranění onoho napětí, tj. který zpravidla vede k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku (přebytku), resp. k uspokojení (saturaci) příslušné potřeby. Předpokladem ovšem je, že „aktualizovaná potřeba nalezne svůj předmět“ tj. že subjekt nalezne cíl, určitou skutečnost, která umožní uspokojení (saturaci) dané aktualizované potřeby. [8]

Tuto „nekonečnou“ množinu jevů je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- 1) *Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní* – jsou spojené s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu (kyslíku), potravy, tekutin, apod. bývají označovány jako **potřeby primární**.
- 2) *Potřeby sociální, společenské, psychogenní* – jejich existence je spojena s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním (ve smyslu bytosti, na jejímž utváření a veškeré existenci se významně podílí specifický fenomén – vše to, co je možné zahrnout pod pojem „kultura“). Patří k nim např. potřeba lásky, potřeba dominance a další. Tyto potřeby bývají také označovány jako **potřeby sekundární**. [8]

- **Návyky**

Každý člověk zpravidla dodržuje určitý životní režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti a úkony. Návykem označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv činit něco konkrétního v určité podmětové situaci. [3]

Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc mohou vznikat nejen jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činnosti, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka. [3]

- **Zájmy**

Pojem zájem patří v psychologii k pojmům s velmi proměnlivým obsahem. Bývá spojován se schopnostmi člověka (např. ve smyslu: zajímá se o to, co umí, pro co má přiměřené schopnosti), je pojímán jako složka charakteru osobnosti, která je buď přímo totožná s postojem nebo alespoň má s postojem mnohé společné, zpočátku byl dokonce ztotožňován s pozorností. [6]

Podstatné však je, že zájem je v obecné poloze chápán také jako motiv. Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti, a současně i jejím produktem. Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité činnosti. [6]

- **Hodnoty a Ideály**

Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka, je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli; to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují jakési obecněji se vyskytující hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch, apod. Již v tomto krátkém ilustrativním výčtu lze však pozorovat určitou zvláštnost. Zatímco některé hodnoty představují skutečnosti, jichž lze „s konečnou platností“ dosáhnout, některých hodnot „s konečnou platností“ dosáhnout nelze. V prvním případě jde o tzv. hodnoty terminální (cílové), v případě druhém pak o tzv. hodnoty instrumentální, hodnoty či skutečnosti, které více než cíle (Co?) vyjadřují spíše nástroje či způsoby a formy (Jak?) dosahování cílů, resp. života vůbec. [8]

Ideálem rozumíme určitou ideovou (myšlenkovou), ev. názornou (obraznou) představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží.

Formování osobnostně příznačných ideálů je podmíněno jak skutečností, že člověku (na rozdíl od subhumánních živočichů) je vlastní schopnost zaměřovat se do budoucna, někam či k něčemu směřovat, o něco se snažit, tak tím, že je mu vlastní

tendence jevy a skutečnosti, se kterými se setkává, které ho obklopují či které poznává, určitým způsobem posuzovat, hodnotit. [8]

Potřeby, návyky, zájmy hodnoty i ideály představují tedy základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti, jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje apod. [8]

## 2.2 Specifické teorie motivace pracovního jednání

### 2.2.1 Teorie X a Y

Autorem „Teorie X a Y“ je jeden z představitelů humanistické psychologie Douglas McGregor. Jde vlastně o jakousi reflexi protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.

Prvním typ představ – **typ X** – ve svém celku vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu), naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustále vedení, kontrolu, dohled apod. [8]

Protikladný typ představ – **typ Y** – naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než například finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořit apod. [8]

Na základě převažujícího ty představy o člověku – pracovníkovi má manažer tendenci k němu také přistupovat, resp. s ním jednat.

Významnou součástí uvedeného konceptu – teorie X a Y – je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům, přístupy odpovídající spíše představě typu X. stále většího významu tak nabývá management integrací (spojováním cílů podniku s cíli lidí – zaměstnanců podniku – a naopak) a sebekontrolou (tj. předáváním stále většího dílu odpovědnosti za vlastní práci a její výsledky konkrétním výkonným pracovníkům.[8]



### **2.2.2 Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Není to synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouhují diferencovaný přístup, nespravedlivé. [2]

Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být s hlediska morálky závažný. [2]

Jak připomíná Adams (1965), existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Pocity týkající se procedurální spravedlnosti jsou úzce spojeny s interpersonálními faktory. Tyler a Bies (1990) rozeznávají pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti. Jsou to:

- přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska,
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi,
- důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků,
- poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí,
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí. [2]

### **2.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**

Tato teorie je jednou z hlavních složek motivačního přístupu, který vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Jestliže chování

pracovníka signalizuje nějaký problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání a řešení problému. [4]

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají *motivátory*, zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají *hygienické faktory* (či také *udržovací faktory* nebo *dissatisfaktory*). Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. [4]

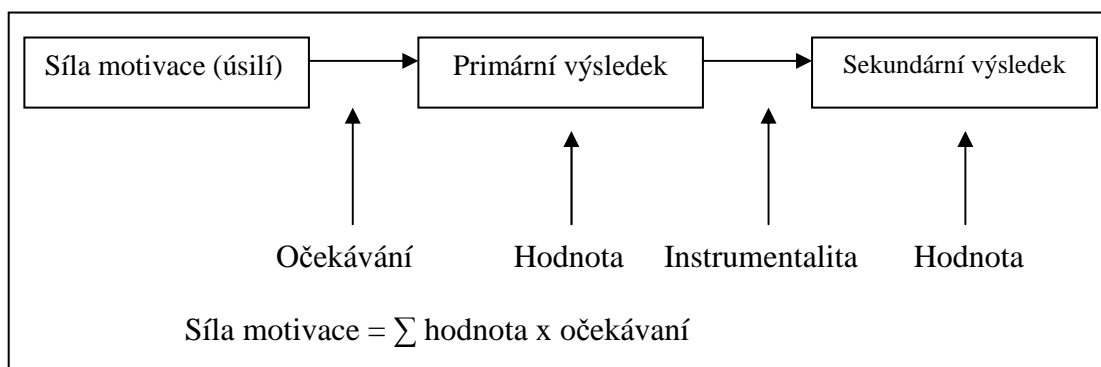
Motivátory		Hygienické faktory	
<div>Spokojenost</div> <div>↑</div> <div>Neutrální stav (žádná spokojenost)</div>	Přítomnost	Přítomnost	<div>Neutrální stav (žádná nespokojenost)</div> <div>↓</div> <div>Nespokojenost</div>
	Úspěch (dosažení cílů)	Podniková politika a správa	
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s nadřízeným	
	Povýšení	Vztahy s kolegy	
	Možnost osobního růstu	Vztahy s podřízenými	
		Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
		Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Obrázek 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace [4]

Ze schématu vyplývá, že pracovníci bývají motivováni faktory, které jsou vnitřními faktory práce (motivátory), a jsou nemotivováni nepřítomností příznivých vnějších faktorů (hygienických faktorů). Zařadí-li se tedy motivátory (např. uznání či přidání pravomoci a odpovědnosti) do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit. [4]

## 2.2.4 Teorie motivace práce V. H. Vrooma

Patří mezi první a nejvýraznější teorie typu očekávání – valence. Její hlavní tezí je, že pracovní výkon je funkcí očekávání dosažení cílové hodnoty. Pohnutkou práce je očekávaný užitek, který přinese, a to nejen ve formě mzdy (výsledek první roviny, ale i jako výsledek druhé roviny, kdy se mzda stává prostředkem uspokojení životních potřeb a osobních zálib a zájmů). Je to tedy také pojetí prostředek – účel, či pojetí práce jako instrumentality. Pracovní výkon je chápán jako prostředek, cílem je uspokojení potřeb a vlastní podstatný motivační aspekt práce je *pracovní úsilí* dané vztahem valence výsledků násobená očekáváním: „Úsilí („force“) osoby vykonat činnost je monotónně stoupající funkcí algebraické sumy produktu valencí všech výsledků a síly jejich očekávání, že vykonaná činnost („act“) bude mít za důsledek dosažení těchto výsledků. To podle Vrooma znamená, že lidé z alternativních činností volí tu, která koresponduje s nejsilněji pozitivním, nebo nejslaběji negativním úsilím, což v teorii rozhodování znamená, že lidé volí způsobem, který maximalizuje subjektivně očekávanou užitečnost. [6]



Obrázek 4: Teorie motivace práce (podle V. H. Vroom, 1964) [6]

Instrumentalita vyjadřuje, že prostřednictvím rezultátu 1 bude dosaženo rezultátu 2 (např: prostřednictvím vysokého pracovního výkonu bude dosaženo povýšení). Očekávání je subjektivní pravděpodobnost (osobní odhad), že dané úsilí povede k určitým výsledkům. Poměr mezi očekáváním a skutečnými výsledky pak vyjadřuje pracovní spokojenost či nespokojenost. Realistickým předpokladem této teorie je, že subjekt, dříve než začne pracovat, se zajímá o konečný výsledek své práce, přičemž se v těchto úvahách uplatňují pozitivní a negativní valence (výše mzdy, možnost kariérního postupu, ale také eventuelní nebezpečná, špinavá práce, časové a jiné zatížení

s ní spojené atd.). Zanedbatelné nejsou ani úvahy o tom, zda zvýšené pracovní úsilí povede ke zvýšenému pracovnímu výkonu, protože je třeba brát do úvahy i technické podmínky práce a další činitele, které mohou brzdit pracovní výkon i při zvýšeném pracovním úsilí. A v neposlední řadě se uplatňuje i zřetel k tomu, co si subjekt za plat, který dostane, může dopřát. [6]

### 2.2.5 Teorie Instrumentality

„Instrumentalita” je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie instrumentality má své kořeny v taylorismu, tj. Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Ten napsal: *„Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.”* [2, str. 233]

Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněným Skinnerovou koncepcí podmiňování – teorie, že lidé mohou být „podmíněni” či „zpracováni” k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Nazývá se také zákon příčiny a účinku. Motivování pracovníků používají tento přístup bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. [2]

### 2.2.6 Maslowova motivační teorie

Hierarchická teorie potřeb A. H. Maslowa (1954) je sice odvozena z klinicko-psychologické praxe, avšak našla velkou oblibu v psychologii organizace, protože dobře vystihuje motivaci pracovně výše postavených, vysoce kvalifikovaných osob. Hierarchická se nazývá proto, že lidské potřeby tu jsou uspořádány do hierarchického

systemu od nejzákladnějších po vývojově vyšší, a to z hlediska jejich zážitkové naléhavosti. Současně se v jejich systému uplatňuje *funkční princip*, podle něhož vyšší potřeby vystupují až po relativním uspokojení potřeb nižších, například potřeba náležitosti až po alespoň částečném uspokojení fyziologických potřeb, jako je potřeba jídla a potřeba bezpečí. Z tohoto pravidla existuje však několik výjimek, zejména zkušenosti s uspokojováním potřeb v dětství, které mohou vést k tomu, že některé nižší potřeby, v dětství plně uspokojené, nehrají v prožívání naléhavosti u jedince tak důležitý význam. Ale právě tato výjimka se zdá být diskutabilní, protože uspokojováním byl vytvořen návyk, který setrvává – člověk lpí na svých návycích. Má-li například člověk hlad, nezajímá se o esteticky působivé objekty ani o jejich vytváření, ale z historie umění je známo, že mnozí umělci intenzivně tvořili a současně hladověli. [6]



Obrázek 5: Sestava Maslowovy hierarchie potřeb [6]

Charakteristika jednotlivých úrovní potřeb:

1. Fyziologické potřeby tvoří základ pyramidu. Naplnění základních potřeb je nezbytné pro přežití. Fyziologické potřeby zahrnují dýchání, přijímání potravy a tekutin, přiměřen klimatické podmínky apod. V pracovním procesu např. v tiskárně motivují zaměstnance na této úrovni potřeb takové faktory, jako jsou ochranné pomůcky, ochrana zdraví a bezpečnost při práci, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na zaměstnance atd.

2. Další úroveň hierarchie potřeb tvoří pocit jistoty a bezpečí. Znamená zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Potřeby jistoty a bezpečí naplňuje ve firemní praxi dobrá perspektiva podniku, která zabezpečí pracovníkům zaměstnání i v budoucnu.
3. Třetím stupněm Maslowovy pyramidy je potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství. Člověk má potřebu začlenit se do větší skupiny nebo celku a prožívat dobré vztahy k ostatním lidem. Motivaci v této skupině představují ve firmě dobré pracovní vztahy, které připoutávají pracovníka k týmu.
4. Pod vrcholem pyramidy se nacházejí potřeby uznání a ocenění. Zahrnují sebeocenění, respekt a uznání jednotlivce ze strany ostatních. V práci jsou formou pro naplnění potřeby uznání a ocenění peníze a pochvala. Chápání motivace se často chybně zužuje pouze na mzdu.
5. Na samotném vrcholu Maslowovy hierarchie hodnot stojí potřeba seberealizace. V pracovním procesu přináší uspokojení potřeby seberealizace, nazývané někdy sebeaktualizací, dobře organizovaná práce, která zaměstnance těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti. Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby z nižších pater pyramidy, má pracovník motiv realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti a talent. Maslowovými slovy „být více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“. Jak napsal sám autor motivační teorie, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy zcela naplněna. [1]

## 2.3 Motivace a manipulace

Ovlivňování jiných lidí má výrazný etický aspekt. Velmi záleží na tom, zda při takovém působení využíváme skutečných zájmů lidí, na které působíme (tedy jejich objektivních potřeb), nebo zda jejich určité zájmy uměle posilujeme, nebo dokonce uměle vyvábíme (a sázíme tedy na jejich subjektivní tužby). Sázíme-li vědomě na zájmy člověka, které jsou v rozporu s jeho objektivními potřebami, opouštíme motivaci jako eticky přijatelný proces a dopouštíme se manipulace. [7]

*Motivace* uspokojuje zájmy motivujícího (nebo určitého celku, který motivující reprezentuje – například firmy) tak, že uspokojuje i zájmy, které odrážejí potřeby motivovaného. [7]

*Manipulace* se zaměřuje pouze na zájmy manipulujícího, a pokud uspokojí nějakou potřebu manipulovaného, je to jen vedlejší důsledek nebo dočasná taktika. Ve svých vyhraněných podobách manipulace nemusí ani předstírat, že zájmy uměle nevytvořila nebo nezneužila (vydírání) nebo může působit na velké skupiny lidí (davy). [7]

## **2.4 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem**

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém, odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. [2]

### **2.4.1 Spokojenost s prací**

Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.

Morálka se často definuje jako ekvivalent spokojenosti s prací. Tak Guion (1958) definuje morálku jako „*míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace*“. Jiné definice zdůrazňují skupinové aspekty morálky. Gilmer (1961) říká, že morálka „*je pocit toho, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím společným cílům*“. Rozlišuje mezi morálkou jako skupinovou proměnou, vztahující se ke míře, v jaké se členové skupiny cítí přitahováni svou skupinou a touží zůstat jejím členy, a mezi postojem k práci jako individuální proměnou, vztahující se k pocitům pracovníka týkajícím jeho práce. [2, str. 228]

### **2.4.2 Faktory ovlivňující spokojenost s prací**

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Purcell a kol. (2003)

se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivovaní, mají pocit závazku k organizaci (jsou jí oddáni) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Jejich výzkum zjistil, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce. [5]

### **2.4.3 Spokojenost s prací a výkon**

Přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšenému výkonu, je všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné. Ale výzkum nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Zkoumání rozsáhlé literatury o této záležitosti, které uskutečnili Brayfield a Crockett (1955), vedlo k závěru, že je jen mále důkazů o nějakém prostém nebo znatelném vztahu mezi postoji pracovníků jejich výkonem. Aktualizované zkoumání jejich analýzy provedené Vroomem (1964) se týkalo dvaceti studií, v nichž jeden nebo více ukazatelů spokojenosti s prací nebo postojů pracovníků bylo korelováno s jedním nebo více kritérii výkonu. Průměrný ukazatel korelace ze všech těchto studií činil 0,14, což není dostatečně vysoké číslo, aby ukazovalo na významný vztah mezi spokojeností a výkonem. Brayfield a Crockett došli k následujícímu závěru:

Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah. [2]

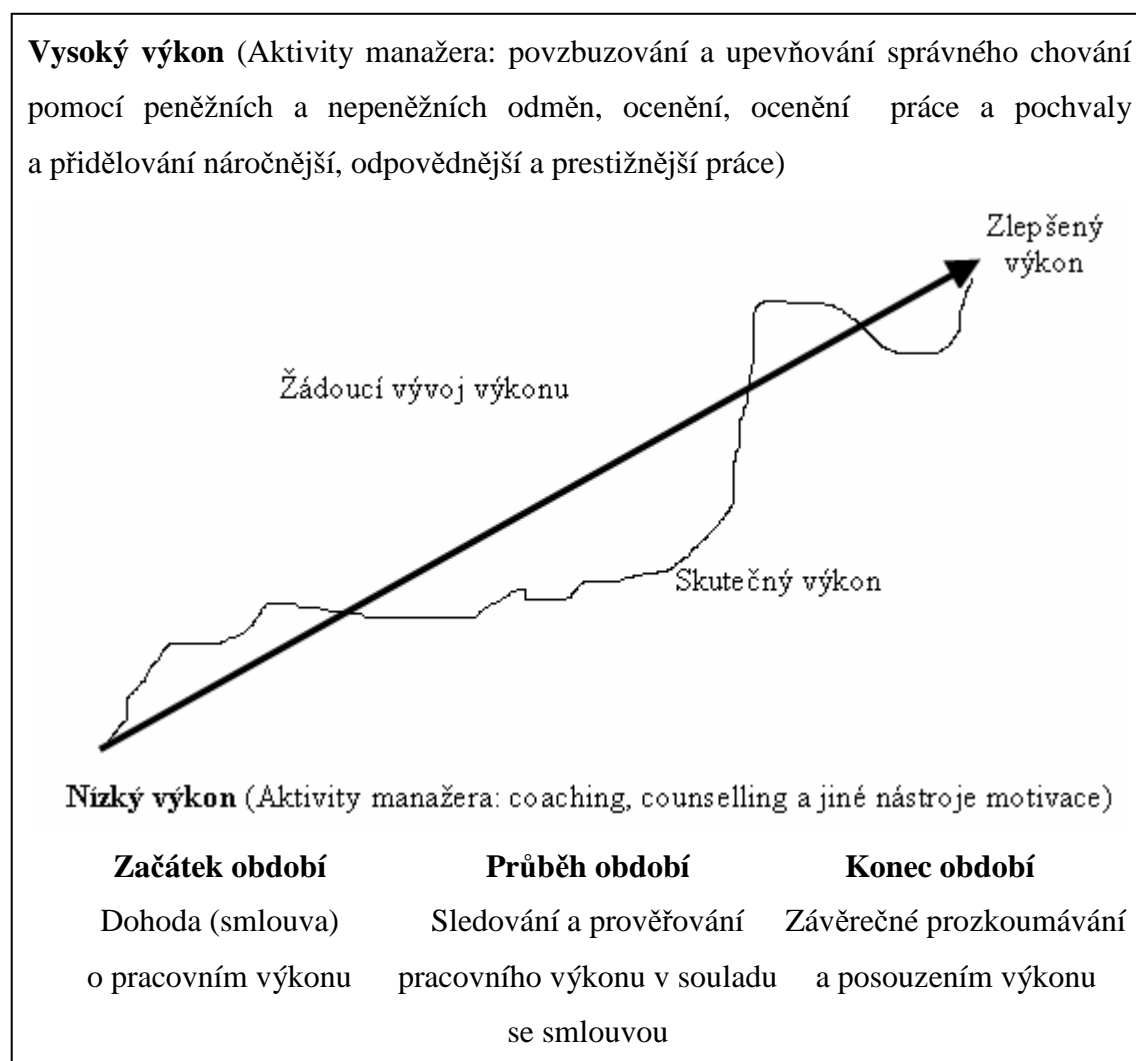
Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojenost není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Mohou být dokonce spokojenější, když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřně pocítovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. To naznačuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost



k výkonu a zajistíme-li, že bude mít znalosti a dovednosti, k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Lze také říci, že někteří lidé mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací, ale nebudou nijak inspirováni k tomu, aby pracovali pilněji nebo lépe. Mohou si najít jiné způsoby, jak uspokojovat své potřeby. [2]

#### 2.4.4 Podstata řízení pracovního výkonu

Podstatou řízení pracovního výkonu je proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se víceméně jak rovnocenní partneři podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tito manažeři řídí. Řízení pracovního výkonu je založeno spíše na principu smlouvy než na příkazech. To však nevylučuje potřebu zahrnout do takových smluv očekávání vysokého pracovního výkonu.



Obrázek 6: Průběhu řízení pracovního výkonu [5]

Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě o cílech, o znalostech, dovednostech a chování (tedy způsobilosti), o zlepšování pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje. Zahrnuje i společné a soustavné sledování a zkoumání pracovního výkonu v porovnání se stanovenými cíli, požadavky a plány a společnou dohodu o krocích ke zlepšování pracovního výkonu i o dalších plánech rozvoje a pochopitelně i společné úsilí o realizaci těchto kroků a plánů. [5]

Řízení pracovního výkonu není nic umělého či absolutně nového, není to žádná jednoznačná metoda, postup, systém či návod, který by bylo třeba bezpodmínečně dodržovat. Je to v podstatě přirozený proces řízení, jehož jednotlivé prvky byly už dávno přítomny v práci těch nejlepších manažerů. Je to způsob řízení, který nutně musí brát v úvahu vnitřní i vnější podmínky každé organizace. S ohledem na tyto podmínky musí být podoba řízení pracovního výkonu vytvořena a prováděna. Jednoduše řečeno, musí být šita na míru. [5]

Důležité je, že řízení pracovního výkonu je záležitostí všech lidí v organizaci, nejen manažerů, jinými slovy řečeno, odpovědnost za výkon sdílejí manažeři se členy svých týmů. Dokonce se objevuje názor, že manažeři by měli považovat své podřízené za zákazníky, kterým poskytují svou manažerskou pomoc a službu. Manažeři a jejich týmy jsou tedy společně odpovědní za výsledky a společně zapojeni do procesu vytváření dohod o tom, co je třeba udělat a jak musejí postupovat, aby toho dosáhli, společně sledují pracovní výkon a společně rozhodují o krocích k jeho zlepšení a společným úsilím také tyto kroky podnikají. [5]

Značný důraz se klade na komplexní, ucelený přístup k řízení pracovního výkonu. Znamená to, že je třeba vzít v úvahu a do procesu zahrnout všechny aspekty systému, kterého se to týká, tzn. celou organizaci. Je třeba vzít v úvahu všechny faktory ovlivňující pracovní výkon, všechny složky pracovního výkonu, ať už jde o faktory a složky, které ovlivňují pracovní výkon na úrovni organizace, útvaru, týmu či jednotlivce. A zároveň je třeba zkoumat, co je třeba udělat ve prospěch zlepšení pracovního výkonu a výsledku práce na každé z těchto úrovní organizace. [5]

Řízení pracovního výkonu ve své nejúplnější podobě je založeno na přesvědčení, že všechno, co lidé dělají při výkonu své práce na všech úrovních přispívá k naplnění celkového smyslu existence organizace. Týká se tedy toho, co lidé dělají (jejich práce), jak to dělají (jejich chování) a čeho dosahují (jejich výsledky). Zahrnuje všechna

formální i neformální opatření přijatá organizací za účelem zvýšení podnikové, týmové a individuální efektivity a soustavného rozvoje znalostí, dovedností, a schopností. [5]

#### 2.4.5 Výkonová motivace

Motiv výkonu je zřejmě nejen nejvíce prozkoumaný, ale i pro organizaci mimořádně důležitý motiv činnosti. Alternativní název je výkonová motivace a je zřejmé, že tu jde o jeden z nejvýraznějších ego-vztažných motivů, neboť v podstatě vyjadřuje obecnou touhu je po úspěchu, který je zdrojem silně pozitivního sebehodnocení i obdivu sociálního okolí. Všichni lidé touží po úspěchu, ale mnozí se obávají neúspěchu. Proto *síla motivů výkonu* je teoreticky dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu a sám *motiv výkonu* lze pak charakterizovat jako tendenci k různým formám výkonu, mezi něž ovšem patří i tendence k výkonu pracovnímu. Motiv výkonu je hypoteticky konstrukt k vysvětlení inter-intraindividuálních rozdílů ve směru, intenzitě a konzistenci výkonového chování, tj. chování, které směřuje k dosažení nějakého výkonu ve vztahu k zadaným úkolům, která se projevuje několika charakteristickými způsoby, podle síly motivu výkonu. Strach neúspěchu zeslabuje motiv výkonu, což se projevuje nižší úrovní aktivace, je-li však naděje na úspěch, aktivace k činnosti se zvyšuje. Lidé se v podstatě dělí na osoby motivované úspěchem a osoby motivované strachem z neúspěchu. [6]

- **Osoby motivované úspěchem** se vyznačují snahou vyhnout se neúspěchu tím, že dávají přednost úkolům střední obtížnosti, vyhýbají se lehkým úkolům, protože jejich splnění nepřináší plnější uspokojení, a snahou vyhnout se rizikům.
- **Osoby motivované strachem z neúspěchu** se vyznačují tím, že dávají přednost lehčím úkolům, vykazují však i poживost věnovat se úkolům velmi obtížným (neboť neúspěch tu není tak deprimující) a jsou ochotni podstoupit i rizikové způsoby chování. [6]

Se silou motivu výkonu tedy přímo souvisí *úroveň aspirace*, tj. úroveň životních cílů, které si lidé kladou a které tedy souvisí s praktickými nároky na úspěchy v životě a na sebe sama, což vyjadřuje *míra sebedůvěry* jako produkt dosavadní životní úspěšnosti či neúspěšnosti, která se ovšem může týkat jen určitých oblastí

(např.: vysoce postavený vládní úředník, který je však neúspěšný v erotických vztazích nebo jako rodič-vychovatel), nebo může být u osob s negativním sebehodnocením generalizovanou rezignací na úspěch vůbec. Rozhodující je často, ne vždy, *integrace aspirací a schopností*, spojená s mírou reálné sebekritičnosti; mnozí neschopní mají vysoké životní cíle a mohou jich i s pomocí korupce a známostí dosáhnout, nebo se věnují zaměstnání mnoha méně schopných, profesionální politice. Činitelé síly motivu výkonu, životních aspirací a sebevědomí (což jsou spojitě nádoby) působí již v dětství; rozhodující je zde, jak bylo zajištěno, vedení dítěte k samostatnosti, k určité vhodné míře spoléhání se na sebe, takže již u dětí můžeme pozorovat rozdíly v úrovni sebevědomí projevující se hlavně dominancí nebo submisivitou. [6]

## 2.5 Motivační program

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.

V konkrétní podobě motivační program představuje předcházejícím rozbořem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné. [8]

### 2.5.1 Systém práce s lidmi v podniku

Podnik představuje jakýsi mnohaúrovňový, heterogenní systém, který je vždy složen z řady subsystémů: technického, technologického, finančního, obchodního, právního, atd., ale také lidského, sociálního. Podnik (hospodářská organizace) je systémem, který je výtvozem lidí, systémem, který má určité poslání, systémem, který aby mohl naplňovat toto své poslání, musí plnit určité specifické funkce. Jednou z nejvýznamnějších je vytváření a neustálé obnovování předpokladů svého vlastního fungování. A protože základem systému zvaného podnik jsou lidé, nezbytným předpokladem optimálního fungování tohoto systému podniku je všestranná péče o lidi, o jednotlivé pracovníky podniku i o celé pracovní skupiny. Základem prosperity podniku je efektivně fungující systém práce s lidmi. [8]

**Systém práce s lidmi** - v závislosti na tom, jaká kritéria či jaké přístupy zvolíme, je možné dále konkretizovat:

- personální práce,
- sociální práce,
- vlastní vedení lidí.

**Personální práci** rozumíme péči o lidi v podniku především jako o pracovníky. Podstatou či základem personální práce je zabezpečování optimálního počtu pracovníků v optimální sociálně-demografické a profesně-kvalifikační struktuře, pracovníků, kteří budou optimálně (vzhledem k objektivním potřebám podniku, ale současně s přihlédnutím k zájmům a aspiracím samotných pracovníků) rozmístěni a jejichž pracovní potenciál bude v každém okamžiku nejen efektivně využíván, ale současně bude neustále podporován (stimulován) jeho další rozvoj – v zájmu podniku samého, ale i jako podpora seberealizačních tendencí jeho pracovníků. [8]

**Sociální práci** rozumíme péči o pracovníky podniku především jako o lidi. Základem sociální práce je vytváření a neustálé obnovování všech těch podmínek, které představují nezbytný předpoklad pro úspěšnou realizaci cílů personální práce. Jde vlastně o to, aby se pracovníci cítili pokud možno ve všech aspektech své existence v podniku dobře a mohli tak v plné šíři uplatnit svůj pracovní potenciál ve prospěch podniku i v prospěch svůj vlastní. [8]

Základem poslání **vedení lidí** je především ovlivňování jejich pracovní ochoty.

Efektivnost celého systému práce s lidmi v podniku je podmíněna splněním určitých základních předpokladů. K těm nejvýznamnějším patří:

- Systém práce s lidmi musí být komplexní a musí postihovat všechny aspekty, které jsou (mohou být) z hlediska pracovního uplatnění lidí podstatné.
- Systém práce s lidmi v podniku musí využívat všech možností ovlivňování jak jejich vědomí (v zájmu podpory jejich identifikace s podnikem, s profesí, resp. s prací vůbec), tak jejich jednání (v zájmu ekonomické prosperity podniku).
- Systém práce s lidmi v podniku musí vytvářet dostatečný prostor pro seberealizaci pracovníků v rámci jejich pracovní činnosti.

- Systém práce s lidmi musí být integrální součástí celého systému podnikového řízení a musí vycházet z jeho celkové filozofie i konkrétní strategie.
- Efektivní systém práce s lidmi v podniku předpokládá fungující systém sociálně ekonomických informací a jeho efektivní využívání.
- Systém práce s lidmi, aby mohl fungovat efektivně i z dlouhodobého hlediska, musí respektovat základní etické principy, zvláště pak principy podnikové kultury a etiky. V žádném případě nesmí mít charakter manipulace s lidmi a neměl by vyjadřovat jakousi nadřazenost určitých podnikových skupin nad skupinami ostatními. [8]

Pokusíme-li se charakterizovat systém práce s lidmi v podniku ještě z poněkud jiných hledisek, pak je možné konstatovat:

- **Personální práce** je orientována především na plánování, nábor a výběr pracovníků, na řízení jejich adaptačního procesu, na jejich výchovu, vzdělávání a výcvik, na jejich hodnocení a odměňování, na řízení profesní kariéry a na uvolňování pracovníků.
- **Sociální práce** je pak zaměřena především na zdokonalování pracovních podmínek, na hygienu a bezpečnost práce, na zdravotní péči o pracovníky ve smyslu léčebném, rehabilitačním i preventivním, na vytváření optimálních podmínek v oblasti závodního stravování, rekreace, poskytování právních, psychologických a jiných služeb, na péči o bydlení i dopravu pracovníků do zaměstnání, apod. [8]

Zjištění o povaze pracovního jednání lidí umožňují formulovat určité obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti. K těm nejvýznamnějším patří:

- Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, která má pro podnik význam a se kterou jsou identifikováni (nebo alespoň práci, která není v rozporu s jejich osobními hodnotami).
- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje.

- Pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.
- Pracovníci jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik, z hledisek formálních pak respektuje jejich oprávněná očekávání.
- Pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné jak z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti, tak z hlediska obecně lidských.
- Pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování důstojnosti jednotlivých pracovníků. [8]

Vše to, co bylo dosud uvedeno představuje systém práce s lidmi v podniku, který vytváří základní předpoklady úspěšné hospodářské činnosti každé hospodářské organizace. Jednu z konkrétních forem systému práce s lidmi představuje tzv. **motivační program**. [8]

### **2.5.2 Postup přípravy a realizace motivačního programu**

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku. Přitom ovšem nejde pouze o motivaci samotnou, jde především o zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů efektivnosti činnosti celého podniku, celé hospodářské organizace. Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování podniku – skutečně efektivně, pak ovšem tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti. [8]

Je zřejmé, že tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost pracovníků podstatný vliv. Toto poznání umožňuje shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž patří především:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce, informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků podniku,
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.,
- informace o uplatňovaném systému (systémech) hodnocení a odměňování pracovníků,
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku,
- informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku. Především však shromáždění a rozbor tzv. měkkých dat, tj. informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich aspiracích, o jejich vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení i o sociální politice a sociální péči, apod. [8]

Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je možné rozčlenit do následujících základních fází či kroků:

1. Analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich (ne-) spokojenosti s podnikovými skutečnostmi. Tato základní fáze přípravy motivačního programu vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání pracovníků.
2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit. Může se jednat jak o zaměření na posílení prosté motivace k výkonu (kvantitativní aspekt), tak na ovlivnění motivace například ke kvalitní práci, k iniciativě a tvůrčímu přístupu, apod.
3. Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí (cílové) úrovně. Rozdíly umožňují přesněji stanovit problémy či úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit, posléze



představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu.

4. Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu. Smysl této činnosti spočívá v ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace.
5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování. Jedním ze základních předpokladů účinnosti jakéhokoli stimulu je jeho podmíněnost, trn. přiznání stimulujícího podnětu pouze při splnění určité podmínky. Vymezení těchto podmínek je jednou z částí tohoto kroku tvorby motivačního programu.
6. Vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu. Motivační program je jedním z významných podnikových dokumentů. Slouží mj. jako závazná směrnice upravující činnost příslušných řídicích pracovníků.
7. Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem. Zdánlivě nevýznamný krok v celém procesu přípravy, tvorby a realizace motivačního programu podniku je ve skutečnosti jedním z nejvýznamnějších. Závažnost tohoto kroku spočívá mj. v ověřené skutečnosti, že samotné vědomí pracovníků, že pro ně – pro jejich pracovní spokojenost, pro pracovní motivaci – vedení podniku něco dělá, má výrazně pozitivní vliv na jejich prožívání a zprostředkovaně pak i na jejich pracovní jednání. Jako účelné se ukazuje publikování motivačního programu ve formě podnikové brožurky (pokud možno nevelkého rozsahu), která je kdykoli přístupná všem pracovníkům podniku včetně uchazečů o pracovní místa, resp. novým zaměstnancům. Význam seznámení všech pracovníků s motivačním programem je dán také následujícím krokem.
8. Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav. [8]

Motivační program vychází jak z více či méně aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti pracovníků v období jeho přípravy a zavedení. Je nezbytné počítat s tím, že jak potřeby podniku, tak podmínky pracovní činnosti pracovníků, resp. subjektivní hodnocení těchto podmínek může v čase doznávat větších

či menších změn. Motivační program je nezbytné právě z těchto (a dalších) důvodů v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a případně (zpravidla) upravovat. [8]

Je zřejmé, že motivační program musí vždy vycházet z konkrétní situace a pod situace a potřeb konkrétního podniku v daném čase. Z toho také vyplývá, že není možné vytvořit jakýsi modelový, obecně platný motivační program. Výše uvedený příklad je proto nutné chápat pouze jako určitou ilustraci motivačního programu. [8]

Co však platí obecně: Vytvoření a realizace účinného motivačního programu přispívá současně k hospodářské prosperitě podniku i k podpoře pracovní motivace, výkonnosti a celkové pracovní spokojenosti pracovníků. [8]

## **2.6 Kafetéria systém**

Kafeteria zvyšuje motivaci existence zaměstnaneckých výhod ve firmě, které jsou důležitým kritériem při posuzování atraktivity firmy v očích jejích zaměstnanců. Proto tradiční poskytování zaměstnaneckých výhod je stále častěji nahrazováno kafetéria systémem.

Sleduje řadu ekonomických cílů a jeho podstata spočívá v tom, že se ponechává na pracovníkovi, aby si podle svých přání a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu vybral, jaké požitky mu má zaměstnavatel poskytnout. [10]

### **2.6.1 Podstata kafetéria systému**

Kafetéria systém pochází z USA. Jeho podstata spočívá v tom, že zaměstnavatel ponechává na pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v souladu se svojí individuální strukturou potřeb, jaké složky odměny za práci, popř. jaké požitky mu organizace má poskytnout. Vybírá si v rozsahu předem daného celkového rozpočtu na benefity při vymezení osobního podílu na tomto rozpočtu. Charakteristickými rysy tohoto přístupu je individualizace složek příjmu podle pracovníkových potřeb. Možnost volby požadovaných výhod se periodicky opakuje a nabídka požitků je vícevariantní podle finančních možností firmy a tvůrčí invence těch, kdo systém vytvářejí. [11]

### **2.6.2 Cíle kafetéria systému**

Kafetéria systém si klade za cíl překonat skutečnost, že vždy existují limity (politické, finanční, sociální) pro zvyšování mzdy a že určité skupiny zaměstnanců nepovažují čistý příjem za dominantní podnět k práci. Jeho atraktivita při řízení lidí proto spočívá v tom, že:

- individualizací benefitů si zaměstnanec může vybrat takovou skladbu odměny a požitků, která nejlépe vyhovuje jeho potřebám či jeho aktuální finanční situaci, a zároveň odmítnout takovou, která má pro něho malý význam,
- individuální zaměření personálních nákladů je výhodné tím, že tyto náklady zůstávají konstantní, protože organizace nemá zájem o jejich maximalizaci, ale o jejich optimální rozdělení. [11]

V některých úvahách o budoucnosti systémů odměňování a benefitů můžeme dokonce nalézt takové názory, že kafetéria princip se může stát pro některé skupiny zaměstnanců alternativou k tradičním mzdovým systémům, protože dokáže lépe uspokojit rozvinutější strukturu individuálních potřeb pracovníků fungujících ve společnosti hojnosti. Jednoznačně lze ovšem konstatovat, že aplikace tohoto systému snižuje váhu peněžní formy mzdy v souboru podnětů k práci a řadí ji na úroveň ostatních podnětů. [11]

### **2.6.3 Druhy zaměstnaneckých výhod**

Firemní nabídka v kafetéria systému může být velmi rozmanitá. Obsah i rozsah zaměstnaneckých výhod bývá podmíněn legislativními a daňovými podmínkami státu, specifiky oboru činnosti a personální strategií firmy. Pro názornost je možné uvést následující příklady:

- výplata přiznané částky v hotovosti (roční nebo kumulativně za několik let),
- pojištění (životní, penzijní, zdravotní, úrazové aj.),
- příspěvek na stavební spoření,
- náhrada formou volného času (dřívější odchod do důchodu, delší dovolená na zotavenou, delší pracovní volno na vzdělávání, kratší pracovní týden nebo rok),
- vzdělávací a rozvojové programy,

- příspěvek na oddych a aktivity ve volném čase (rekreaci, rehabilitaci, sportovní a kulturní aktivity apod.),
- věcné požitky (služební byt nebo dům, služební vůz, firemní produkty aj.),
- zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele,
- poradenství (právní, daňové, psychologické aj.),
- podíl na zisku,
- podíl na akcích. [11]

## 3 Analýza současného stavu

### 3.1 Představení společnosti VD Sněžka Náchod

#### 3.1.1 Obecné údaje



Název: Sněžka, výrobní družstvo Náchod

Sídlo: Náchod, Jugoslávská 260, PSČ 547 01

Datum vzniku: 15.března 1950, zápis do OR 13. září 1954

Právní forma: družstvo

Počet členů družstva: 45

Počet zaměstnanců: 608

Základní kapitál: 52 440 000 Kč

Obrat: 972 481 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba galanterních a brašnářských výrobků

Výroba čalounických výrobků

Výroba nástrojů

Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Statutární orgán: představenstvo družstva

Předseda družstva: Ing. Miloslav Čermák

Místopředseda družstva: Zdeněk Odložilík

Ředitel pro ekonomiku a finance: Ing. Jana Hetfleischova

Obchodní ředitel: Jaroslav Urban

Ředitel kvality: Ing. Miroslav Hejzlar

Personální ředitel: Ing. Daniel Odl

#### 3.1.2 Historie družstva

1950 – Založení Sněžka Náchod v.d.

Původně Sněžka vyráběla tašky, kabelky, dámské a pánské peněženky a podobné galanterní zboží.

1970 – Sněžka Náchod má přes 500 zaměstnanců, kteří pracují ve 20 pobočkách.

1992 – Transformace Sněžka Náchod, začíná dovážet z Číny a Koreje.

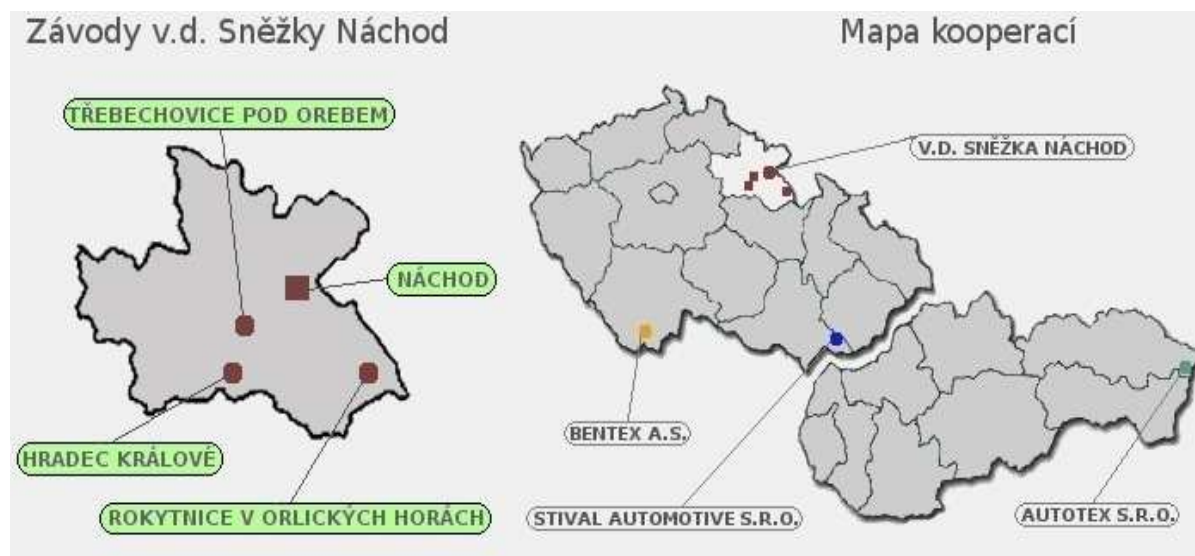
- 1992 - Začátek kooperace s firmou Samsonite Belgie – výroba textilních kufrů , získání know how a technické vybavenosti na úrovni nejvyšší světové úrovni.
- 1993 – Začátek výroby pro automobilový průmysl.
- 2005 – Odkup akcií od společnosti Bentex automotive a.s.
- 2006 – Počátek výroby ve společnosti Autotex Snima na Slovensku.
- 2007 – Odkup prodejní sítě Stival, vytvoření společnosti Stihal.
- 2008 – Odkup společnosti Stival ve Veselí nad Moravou a zavedení výroby pro automobilový průmysl.

### **3.1.3 Současný postavení družstva**

Výrobní družstvo VD Sněžka Náchod se dělí na dvě základní divize. Předmětem činnosti první divize je galanterie a druhé divize jsou šité díly pro automobilový průmysl.

Výroba kožené galanterie navazuje na dlouholetou tradici, kterou můžeme spatřit v jediné provozovně a to v Třebchovicích pod Orebem, kde se vyrábí více než 60 druhů tašek a kabelek ročně. V oblasti automobilového průmyslu společnost zaznamenala vysoký dynamický rozvoj, díky kterému se stalo největším výrobním družstvem v České Republice. V této oblasti patří mezi významné dodavatele hlavových opěrek z kůže, koženky nebo látky s kapacitou přes 70 000 ks denně. Stěžejní požadavek pro práci v tomto odvětví je pro družstvo kvalitní systém řízení a z tohoto důvodu zaměřila své úsilí k získání certifikátu ISO/TS 16949:2002, který poprvé obdrželi v roce 2004. Certifikace byla opětovně potvrzena v roce 2007 (viz. příloha č. 4). Družstvo Sněžka podniká v dalších třech závodech: v Hradci Králové, Rokytnici v Orlických horách a Turnově a od roku 2005 začalo odkupovat akcie některých společností a v současné době vlastní tři dceřiné společnosti. Závod Sněžka Náchod získává také každoročně ocenění za zařazení mezi "Českých 100 nejlepších, oborová kategorie výrobních družstev" a to již už od roku 2000. Jako jediná z mála firem v České republice obdržela před vstupem ČR do EU z prostředků fondu PHARE (program Evropské unie, vytvořený v roce 1989 na podporu ekonomické restrukturalizace a politických změn) třikrát dotaci na projekty rozšíření podniku a vytvoření nových pracovních míst.

### 3.1.4 Mapa Kooperací



Obrázek 7: Mapa Kooperací Sněžky [12]

Na této mapě kooperací můžeme vidět rozmístění jednotlivých závodů v.d. Sněžka Náchod pro Českou i Slovenskou Republiku. Na území České republiky má Sněžka dvě dceřiné společnosti „Bentex Automotive a.s.“ a „Stival Automotive s.r.o.“. Na Slovensku má pouze jednu „Autotex s.r.o.“. Všechny tři dceřiné společnosti navazují na výrobní program divize pro šité díly pro automobilový průmysl.

### 3.1.5 Dceřiné společnosti

#### Společnost Bentex Automotive a.s.



Název: Bentex Automotive a.s.

Sídlo: Benešově nad Černou 301, PSČ 382 82

Dceřiná společnost: od roku 2005

Právní forma: akciová společnost

Počet zaměstnanců: 400

Základní kapitál: 2 000 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba textilního zboží (kromě oděvů a oděvních doplňků)

Statutární orgán: představenstvo

Předseda: Ing. Miloslav Čermák

Předseda dozorčí rady: Ing. Jana Hetfleischová

Jediný akcionář je Sněžka Náchod, která vlastní 200 ks kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč v listinné podobě.

Hlavním výrobním programem je šití automobilových sedáků, koberců a hlavových opěrek. Denní objem výroby je 540 setů automobilových sedáků, 14 000 automobilových koberců a 2 500 hlavových opěrek. Bentex Automotive a.s. používá šicí stroje Dürkopp Adler, Juki, PFAFF a Brother v celkovém množství 466 ks. Pro vyřezávání polotovarů se používá 5 CNC katrů (3 Kuris Wastema, 1 Lectra, 1 Geber). Společnost pro práci v tomto odvětví používá certifikáty: EMS certifikace dle ISO 14001:2004. Výrobky jsou vyráběny pro automobilové značky, kterými jsou především Ford, Audi, Renault, Opel a Wolkswagen.

#### **Stival Automotive s.r.o**



Název: Stival Automotive s.r.o

Sídlo: Veselí nad Moravou, Zarazická 311, PSČ 698 01

Dceřiná společnost: od roku 2007

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Počet zaměstnanců: 170

Základní kapitál: 200 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba sedáků do aut

Statutární orgán: Jednatel

Jednatel: Ing. Miloslav Čermák

Další orgány společnosti: Valná hromada a dozorčí rada

V současné době je Sněžka jediným vlastníkem společnosti. Hlavní výrobní programem je šití automobilových sedáků a krytů na řadící páky. Stival automotive s.r.o. používá šicí stroje Adler Dürkopp a Global v celkovém množství 75 ks. Pro vysekávání polotovarů používá Schon + Sandt mostový vysekávací stroj a CNC Gerber. Současný denní objem výroby je 160 setů automobilových sedáků, ale plánuje až 320 setů. Pro práci v tomto odvětví používá certifikáty: QMS je certifikováno dle ISO 9001:2000, EMS je certifikováno dle ISO 14001:2004, OHSAS je certifikováno dle ISO 18001:1999. V současnosti Stival Automotive s.r.o. podporuje výrobu Sněžky Náchod a jeho hlavním zákazníkem je Johnson Controls.



**Autotex s.r.o**

**Auto tex s.r.o.**

Název: Autotex s.r.o

Sídlo: Snima, Budovatelská 2710, PSČ 069 01, Slovensko

Dceřiná společnost: od roku 2006

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Počet zaměstnanců: 134

Základní kapitál: 200 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba opěrek do aut

Statutární orgán: Jednatel

Jednatel: Ing. Miloslav Čermák

Další orgány společnosti: Valná hromada a dozorčí rada

Sněžka Náhod se stala jediným vlastníkem společnosti Autotex s.r.o. na Slovensku. Hlavní výrobní program je šití hlavových opěrek při denním obratu, který se pohybuje okolo 12 000 ks a předpokládá se rozšíření výroby až na 20 000 ks denní produkce. Společnost Autotex s.r.o. používá šicí stroje Adler Dürkopp a Brother v celkovém množství 104 ks. Pro kvalitu výroby používá certifikáty: ISO/TS 16949:2002. V současnosti Autotex s.r.o. podporuje stejně jako Stival výrobu Sněžky Náhod.

### **3.1.6 Výrobní program - galanterie a šitých děl pro automobilový průmysl**

#### **Galanterie**

Výroba galanterního zboží je pro firmu Sněžka Náhod již neodmyslitelnou tradicí. V široké nabídce nechybí dámské kabelky, attaché kufry, aktovky, peněženky – vše v provedení koženém nebo z kůže umělé. Sortiment doplňují cestovní kufry různých velikostí. Veškeré zboží si zákazníci mají možnost zakoupit v prodejně síti Stival.



## Automotive

Výroba šitých dílů pro automobilový průmysl, je nejvýznamnějším odvětvím celé společnosti. Jedná se především o výrobu potahů hlavových a loketních opěrek spojené s jejich následnou montáží, výroba potahů pro sedadla a také výsek a laminátování kůže. Vše se vyrábí v provedení látkovém, tak i v náročném provedení a to z koženky nebo kůže.



### 3.1.7 Výrobní postup

Sněžka používá mostové výsekové stroje a její strojový park obsahuje celkem 326 strojů a to zejména značek:

- 12 Schoen + Sandt
- 17 Brother
- 119 PFAFF
- 186 Dürkopp Adler AG
- JUKI

Vysekávání polotovarů zajišťuje pomocí mostových vysekávacích strojů Schon + Sandt, ke kterým zhotovuje výsekové nože ve vlastní modelářské dílně přesně podle požadavků zákazníka. Polotovary vyseknuté touto technologií splňují nejvyšší nároky na přesnost. Vysekávání je možné i v několika vrstvách najednou při zachování stejných rozměrů.

Jedny z mála automobilových komponentů vyráběných ručně, jsou šité dílce, na jejichž výrobu se Sněžka Náchod specializuje.

Šičky jsou proto po nástupu do organizace intenzivně školeny instruktorkami tréninku podle požadavků zákazníka na kvalitu výrobku. Ta je však přísně sledována i po ukončení výcviku.

### 3.1.8 Nejvýznamnější zákazníci

Sněžka Náchod dbá na požadavky zákazníka, jelikož je to pro společnost výzvou. Proto je jedna z nejdůležitějších stránek, starat se o to, aby jejich zákazníkovi byly

poskytnuty komplexní služby po stránce výrobní, kvalitativní, a také i po stránce navazujících služeb.

Mezi nejvýznamnější zákazníky patří Johnson Controls, Fehrer, Treves, Trety, Faurecia, Kongsberg, kteří jsou hlavními odběrateli šitých dílů pro automobilový průmysl a to především pro konečný zákazníky, kterými jsou světový výrobci aut jako Volkswagen, Škoda, Audi, Daymle-Chrysler, Peugeot, Mazda, Honda, Toyota, Mitsubishi, Ford, Renault, Volvo, Opel, Kia.

### **3.2 Analýza současné situace v oblasti benefitů**

Při zavádění nových zaměstnaneckých výhod anebo při změně systému nepeněžního odměňování musí firmy řešit několik základních otázek:

- Jaké benefity?
- Jakým zaměstnancům?
- V jaké hodnotě?
- Jakým způsobem?

Problémem na českém trhu práce (bavíme-li se o nižších pozicích) je to, že stravenky jako jedna z nákladově efektivních zaměstnaneckých výhod již ztratily svůj motivační efekt, protože se staly v českých firmách standardem. Některé firmy se proto snaží tento negativní dopad snížit zdůrazňováním hodnoty, kterou zaměstnanci tímto způsobem dostávají navíc, například jako speciální položku na výplatní pásce. Mobilní telefony jsou dnes již také vnímány jako běžný pracovní nástroj, ačkoli ještě v devadesátých letech představovaly pro zaměstnance velice atraktivní nadstandardní zaměstnaneckou výhodu. Při řešení otázky, jaké benefity zvolit, se tedy firmy začínají ohlížet po více nadstandardních výhodách. Do této kategorie stále patří především služební auto i pro soukromé použití. Pokud chce ale firma poskytovat benefity všem zaměstnancům, musí si zvolit výrazně levnější benefity, které by zároveň měly být alespoň částečně daňově výhodné. Do této skupiny se řadí především příspěvky na penzijní připojištění a kapitálové životní pojištění a příspěvky na aktivní odpočinek zaměstnanců ve volném čase. Mezi volnočasové benefity patří příspěvky na služby sportovních, kulturních, rekreačních, zdravotních a vzdělávacích zařízení. Určitým hlediskem při volbě benefitů by mělo také být, jaké "poselství" chce zaměstnavatel

nabízenými benefity sdělit. To znamená, zda má zájem na posílení pocitu jistoty a bezpečí (penzijní a životní pojištění) nebo zda chce zaměstnancům kompenzovat jejich vysoké pracovní nasazení (sport, kultura a cestování). [10]

### 3.3 Analýza současného motivačního programu

Motivační program společnosti Sněžka Náchod je určený jak pro řadové zaměstnance, tak i pro technicko hospodářské pracovníky (THP – účetní, vedoucí útvaru, sekretářky,...). Jeho hlavním úkolem je, aby vedl ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a přijímání změn. Základní strukturu motivačního programu ve společnosti můžeme rozdělit na peněžní a nepeněžní nástroje. Mezi tyto nástroje patří především pevná mzda, výkonové odměňování a benefity, které má společnost definovaný v konkrétních předpisech pro cílové skupiny zaměstnanců. Forma uplatnění prostředků motivace musí zabezpečit správné pochopení jednotlivých prostředků, jejich pozitivní přijetí a celkově tím vytvořit pozitivní vztah zaměstnanců k organizaci.

#### 3.3.1 Peněžní nástroje

##### Pevná mzda

Jedná se o fixní peněžní položku motivačního programu a to o základní měsíční mzdu.

Výše základní měsíční mzda je odvozena z rozsahu pracovní pozice a jejího přínosu pro společnost a také musí samozřejmě korespondovat se situací na trhu práce konkrétního regionu. Každý zaměstnanec je začleněn do platební třídy, podle které dostává základní plat. Tato složka odměňování není vázána na výkonnost zaměstnance a na produktivitu práce. Ve společnosti je určena pracovní smlouvou a nemá téměř žádnou motivační sílu. Měsíční mzda je vyplácená 12 krát v roce.

Tabulka 1: Základních mezd zaměstnanců [Vlastní zpracování]

Zaměstnanci	Základní měsíční mzda
Šičky	9 500 Kč
Trenéři	13 700 Kč
Mistrové	16 000 Kč
Vedoucí výroby	20 250 Kč
Vedoucí projektu	26 400 Kč

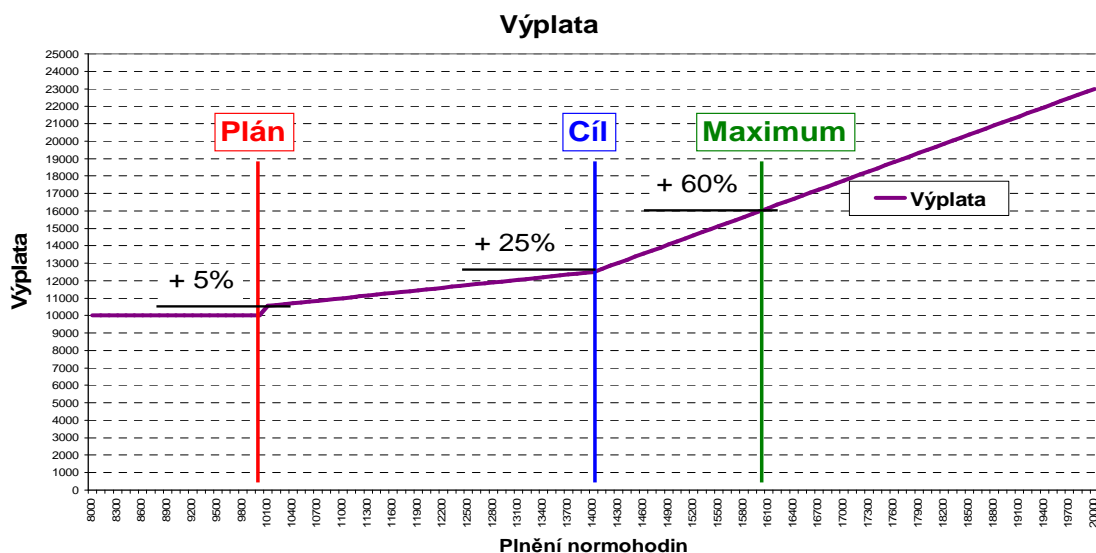
V této tabulce můžeme vidět vyplácené měsíční mzdy u jednotlivých zaměstnanců podle jejich pracovní pozice ve výrobním provozu.

## Výkonové odměňování

Sněžka Náchod uplatňuje také pružný systém odměňování. Flexibilní položka je právě výkonové odměňování. Společnost se rozhodla uplatňovat flexibilní systém odměňování, aby existovala návaznost a vztah mezi získanou odměnou a provedenou prací zaměstnance a útvaru, jeho výkonností, produktivitou práce. Odměna je vyplácena podle plnění stanovených cílů (kvalita, flexibilita), obchodních plánů. Ve společnosti je výkonové odměňování rozděleno na bonusy, příplatky, srážky z příplatků a jiné odměny.

### a) Bonusy

Cílem společnosti je o něco nižší základní mzda, ale výrazně vyšší reálná možnost si vydělat výrazně více než nabízí trh práce a to prostřednictvím nadprůměrných výkonů, které jsou stimulovány nadprůměrnými procenty bonusového schématu (viz. obrázek 8).



Obrázek 8: Bonusové schéma VD Sněžky Náchod [12]

**Motivační základ = základní mzda + bonus před srážkou**

### **Logika stanovení % bonusů:**

- a) Minimum výkonů** se stanoví něco víc než historický výkon (dlouhodobý výkon).
- b) Cíl výkonů** se stanoví víc než průměr výkonů krát počet šiček na dílně.
- c) Maximum výkonů** se stanoví jako výkon nejlepší šičky krát počet šiček na dílně.

Koncept pro stanovování cílů: rozdíl mezi minimálním a cílovým výkonem si klade společnost, že by měl být zhruba dvojnásobkem rozdílu mezi cílovým a maximálním výkonem. Tedy motivační základ pro mistrové a trenérky by měl být vždy vyšší než motivační základ průměrné šičky (měřeno jako průměr zapracovaných šiček). Při dosažení minima by motivační základ trenérky měl být o něco vyšší než mzda (resp. motivační základ) průměrné šičky. Při dosažení cíle by motivační základ trenérky by měl být na úrovni motivačního základu (resp. mzda) nejlepších šiček. Při dosažení maximálního výkonu by motivační základ trenérky měl být vyšší než motivační základ (resp. mzda) nejlepších šiček.

Procento bonusů si stanovuje Sněžka Náchod na základě bonusového schématu (viz. obrázek 8) při současném zohledňování situace na trhu práce.

Vrcholové vedení společnosti si určuje výši bonusu pomocí bonusové kalkulačky (viz. obrázek 9), kde je vše podrobně definováno. Částky za plnění, respektive neplnění příslušných ukazatelů se můžou měnit jednou měsíčně, vždy před zahájením hodnoceného měsíce. Výše jednotlivých částek je určována na základě operativních priorit v.d. Sněžka a v případě změn musí být komunikována všem, koho se případné změny týkají alespoň 5 pracovních dnů před zahájením hodnoceného měsíce.

### **b) Příplatky a srážky z příplatků**

Příplatky ve společnosti se skládají ze sumy dosažených bonusů a pobídek. Kromě příplatků nesmíme opomenout i srážky z příplatků, které jsou stanoveny na základě měřitelných a ověřitelných ukazatelů. Jejich výši určuje společnost pomocí bonusové kalkulačky (viz obrázek 9), díky které zjistí přesné hodnoty, které se vztahují k určitému zaměstnanci.

MISTROVÁ ŠITÍ 3. směna	Jméno				T11	T12	T13
Normohodiny MINIMUM	22 000	Minimum [%]	5%	MINIMUM	7 000	7 000	8 000
Normohodiny CÍL	27 000	Min-Cíl [%]	30%	CÍL	9 000	9 000	9 000
Normohodiny MAXIMUM	29 500	Cíl-Max [%]	35%	MAXIMUM	10 000	10 000	9 500
Normohodiny DOSAŽENÉ	27 003			DOSAŽENÉ	9 001	9 001	9 001
CELKEM K VÝPLATĚ	18 275						

název			pobídka		srážka	
			počet	Kč	počet	Kč
ochota spolupracovat a plnit změněné požadavky		Kč/jed.				
motivace pro zvyšování produktivity	šití	Kč/%	3	1 500	0	0
motivace pro zkrácení doby zpracování	3 měs 70%	Kč/týd	3 600	2 520	-1 800	-1 260
motivace pro zvyšování flexibility		Kč/typ	0	0		
motivace pro zvyšování kvality	1 měs.	%	1	1 300	0	0
	2 měs.	%			0	0
	3 měs.	%			0	0
snižování podílu nekvalitní práce		Kč/jed.			-1200	-840
kouření mimo přestávku		Kč			7	-1 050
Neudržení disciplíny						-1 000
včasný a úplný reporting		Kč			3	-450
snižování vícenákladů za speciální přepravy		Kč				
POBIDKY / SRAŽKY				5 320		-4 600
BONUS ZA VÝKON				4 555		
SOUCTY BONUSU A POBIDEK / SRAŽEK	9 875	-4 600		9 875		-4 600
CELKEM PŘÍPLATKY		5 275				5 275
ZÁKLADNÍ MZDA		13 000				13 000
CELKEM K VÝPLATĚ		18 275				18 275

Obrázek 9: Bonusová kalkulačka VD Sněžky Náchod [12]

### c) Příplatky a srážky z příplatků

Příplatky ve společnosti se skládají ze sumy dosažených bonusů a pobídek. Kromě příplatků nesmíme opomenout i srážky z příplatků, které jsou stanoveny na základě měřitelných a ověřitelných ukazatelů. Jejich výši určuje společnost pomocí bonusové kalkulačky (viz obrázek 9), díky které zjistí přesné hodnoty, které se vztahují k určitému zaměstnanci.

### Srážky z příplatků

V případě, že je příslušná srážka nebo pobídka vztažena k cíli, pak se cíle stanovují vrcholovým vedením Sněžky a komunikují s příslušným pracovníkem vždy před zahájením hodnoceného měsíce. Týká se to zaměstnanců, kterými jsou šičky, trenéři, mistrové a vedoucí výroby.

Skutečnosti, které vyvolávají srážky z příplatků ve společnosti u jednotlivých zaměstnanců:

## **Šičky**

Co se týče šiček ti za opakovanou neochotu, bez vážných důvodů plnit požadavky pracovat v mimořádných směnách a přesčasech se může uplatnit srážka z příplatků. Mistrová vede během měsíce záznamy o každém požadavku a ochotě resp. neochotě vyjít vstříc nutnosti odpracovat přesčas (mimořádnou směnu). V případě neochoty pracovníka se pokusí zjistit a zaznamenat důvod. V případě opakované neochoty může mistrová navrhnout srážku za každý případ odmítnutí požadavků. Za neudržení disciplíny, čím je myšleno kouření mimo přestávku za co je uložena pokuta 50 Kč.

## **Trenéři šití**

Za neplnění zapracování pracovníků (tréninkových cílů) mají trenérky za každou šičku, která nesplnila plán zaškolení a zapracování snížené příplatky a to za každý týden navíc. Termín zapracování je max. konec 3. měsíce od nástupu a zapracovaná šička je šička, která dokáže 5 směn po sobě pracovat s nadprůměrnou produktivitou .

Dále trenérka odpovídá za nekvalitu (předělávkou), pokud se jedna vrácená bedna za jednu směnu z důvodu nekvality v rámci rozsahu odpovědnosti je tolerována. Potom je za každou další vrácenou bednu srážka.

## **Mistrové šití a vedoucí výroby**

Ve společnosti existuje provázanost mezi jednotlivými zaměstnanci. Tedy pokud trenérka nesplní výše uvedené požadavky, postihne to i mistry a vedoucí výroby, kterým budou na tom to základě sníženy příplatky.

Za neplnění cílů produktivity a výtěžnosti a za špatně vyseknuté kusy se za každý metr, špatně vyseknutý z důvodů v rámci odpovědnosti výseku snižuje příplatky.

Dále se vedoucím výroby sráží příplatky za každou speciální přepravu navíc.

Všichni mají přímou odpovědnost vůči všem šičkám a to v plné rozsahu odpovědnosti, která se především týká:

Za nekvalitu (PPM- Pieces per Million „počet kusů na jeden milión“) si oddělení řízení jakosti určilo tři interní pásma PPM.

- Červené pásmo: nevyhovující PPM.
- Žluté pásmo: nejnižší akceptovatelné pásmo PPM.
- Zelené pásmo: cílové pásmo PPM.



Výsledek v červeném pásmu v jednom měsíci je srážka, ve dvou po sobě jdoucích měsících srážka ze všech dosažených příplatků a ve třech po sobě jdoucích měsících sráží všechny dosažené příplatky.

Za každý neúplný respektive zpožděný report bez objektivních důvodu (např. výpadek počítače) může být postihován.

Pokud jsou výše uvedené skutečnosti splněny, tedy nejsou za ně snižovány příplatky, chovají se jako pobídka, za kterou společnost vyplácí příplatky a bonusy.

Položky pevná mzda a výkonové odměňování mají peněžní charakter. Peníze, tedy peněžní nástroje, mají strategické postavení v systému odměňování – jak v teorii tak i ve společnosti Sněžka Náchod. Toto strategické postavení jim přísluší z důvodu funkcí, které peníze zastávají v životě člověka.

#### **d) Jiné odměny**

Sněžka Náchod pořádá různé soutěže obvykle za půlroční výsledky zaměstnanců, kteří mají možnost získat hodnotné ceny. V dílně s nejvyšší kvalitou mají možnost obdržet poukázku na nákup firemního zboží ve výši 2 000 Kč na osobu, dílna s nejvyšším výkonem dostane poukázku na dvoudenní zájezd do lázní. Těmito stimuly se společnost snaží vest své zaměstnance k co nejvyšším výkonům.

### **3.3.2 Nepeněžní nástroje**

#### **Benefity**

Benefity mají za cíl zatraktivnit práci ve Sněžce a přilákat nové zaměstnance. Benefity společnosti jsou financovány ze sociálního fondu a ze zisku podniku.

Společnost Sněžka Náchod poskytuje pro své zaměstnance tyto zaměstnanecké výhody, mezi něž patří:

- Stravování – příspěvek na závodní stravování, kde přispívá 45 % z 51 Kč hodnoty na jedno jídlo, což je asi 23 Kč.
- Penzijní připojištění - příspěvek na penzijní připojištění je 3 % ze mzdy a týká se to pouze zaměstnanců, kteří jsou ve Sněžce déle než 5 let. Tito zaměstnanci musejí mít zřízené vlastní penzijní připojištění u některé z pojišťoven, kam jim společnost přispívá na toto připojištění.

- Odměny při pracovních a životních výročích, 5 dnů dovolené navíc.
- Příspěvek na masáže - tento příspěvek mohou využívat zaměstnanci, kteří chodí na masáže. Společnost je ochotna jim proplatit 50 % z účtenky, kterou museli zaplatit za masáž.

### **Povědomí jakosti**

V této oblasti chce společnost prakticky připravit své zaměstnance k systému jakosti. Tento program vychází z aktuálních informací o systému jakosti a auditech s využitím všech informačních systémů společnosti (výrobní porady, informační tabulky, atd...).

Hlavním cílem je zjistit průběžnou a maximální informovanost všech zaměstnanců o systému jakosti jako základního předpokladu jejich účasti a politice jakosti.

### **Zlepšovatelství a motivace na jakost**

Jedná se především o podávání zlepšovacích návrhů a námětů na zlepšení procesů. Hlavním cíle je vytvořit podmínky pro zlepšování veškerých procesů, kterými jsou pracovní postupy a další aspekty pracovní činnosti.

### **Osobní rozvoj zaměstnance**

Všichni zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost jsou kvalifikováni pro tuto činnost a jsou plně způsobilí.

Systém vzdělávání a základního školení je v plné šíři realizován v ročním plánu školení, který sestavuje personální úsek ve spolupráci s vedoucími jednotlivých úseků, popřípadě oddělení.

Systém školení je diferencován podle pracovního zařazení pracovníků a je zaměřen na zvyšování odborné způsobilosti pracovníků a na znalostech technik péče o jakost na všech úrovních (vrcholové vedení, THP, dělníci). Důraz je kladen na proškolení všech pracovníků s určenými cíli v oblast jakosti a pochopení smyslu jejich zapojení do systému managementu jakosti.

Pro výkon těchto činností jsou pracovníci vybíráni, zaškolováni, doškolováni či rekvalifikováni. Uplatňování odpovědnosti za nejakostní práci vychází ze zákoníku práce. Osobní iniciativa pracovníků na řešení problémů souvisejících se zlepšováním jakosti je vedením společnosti podporována a hodnocena. Při přeložení je pracovník

proškolen přímým nadřízeným z důvodů správného pochopení procesů, které má vykonávat.

Plnění cílů jakosti je měsíčně prezentováno na vývěškách *VD Sněžka Náchod* a rovněž sdělováno na provozních mítincích inženýra kvality. Vedení je též informováno ředitelem jakosti na poradách vedení, které se konají na měsíční bázi.

Školení a výcvik - o uskutečněném školení a zvyšování odborném kvalifikace včetně hodnocení je vedena evidence na personálním úseku. Účinnost výcviku je pravidelně přezkoumávána pomocí interních prověrek jakosti, případně pomocí testu před a po uskutečnění výcviku.

Zaškolení na pracovišti - *VD Sněžka Náchod* provádí pro všechny své pracovníky výcvik. Je zajištěn též výcvik pro všechny nové nebo změněné pracovní postupy. Pracovní výcvik je prováděn pro stálé i přechodně zaměstnané brigádníky. V případě výskytu neshod u zákazníků jsou pracovníci příslušného pracoviště informováni formou mítinků, školení, instruktáže nebo pohovorem o důsledcích neshod u zákazníků.

O veškerých školeních jsou vedeny záznamy dokládající provedení těchto činností.

Hlavním cílem je vytvořit podmínky pro kvalitní výkon funkce, osobní rozvoj zaměstnanců a stabilizovat je.

### **3.3.3 Zjišťování účinnosti motivačního programu**

Společnost využívá určitých průzkumných technik, prostřednictvím kterých získává data o sociálních jevech svých zaměstnanců. Mezi hlavním průzkumy, které společnost organizuje patří dotazníkové šetření, připomínky zaměstnanců, motivační pohovory. Jejich hlavním úkolem je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců a motivaci k setrvání v organizaci.

#### **Dotazník (viz. příloha č. 2)**

Dotazníkové šetření realizuje Sněžka pomocí dvou dotazníků. Dotazník pro zaměstnance má 12 otázek, dotazník pro vedoucí 20 otázek a jednotlivé otázky mohou hodnotit známkami 1 až 4. Šetření je zcela anonymní a je vyhrazen čas pro jeho

vyplnění v rámci pracovní doby. Vyplnění dotazníku je povinností pro každého zaměstnance a vedoucího, takže dostatečná návratnost dotazníků je zabezpečena.

Ten průzkumu se uskutečňuje Sněžka jednou do roka, kdy personální ředitel zahájí dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti tím, že vydá každému vedoucímu pracovníkovi dotazníky pro jeho podřízené. Vedoucí pracovníci zabezpečí rozdání dotazníků a po jejich vyplnění podřízenými i jejich sběr. Poté jednotliví vedoucí provedou vyhodnocení dotazníků za svůj útvar. Součástí vyhodnocení musí být i návrh nápravných opatření v případech, kdy více jak nadpoloviční většina odpovědí zaměstnanců je hodnocena 3 a 4.

Poté vyhodnocení a návrhy předají personálnímu řediteli, který provede vyhodnocení výsledků za celé družstvo. Výsledky ankety i s návrhy nápravných opatření předá personální ředitel k projednání nejbližší poradě vedení. Vedení projedná výsledky ankety a u negativních odpovědí se pokusí navrhnout vhodná nápravná opatření nebo zlepšovací program včetně odpovědných osob a termínu plnění.

Vedení VD Sněžka Náchod za jeden z indikátorů spokojenosti zaměstnanců považuje měřítko nepřítomnosti v práci a tento indikátor průběžně vyhodnocuje.

### **Připomínky zaměstnanců**

Dalším důležitým zdrojem informací o motivace a spokojenosti zaměstnanců společnosti slouží připomínky zaměstnanců. Zaměstnanci mají k dispozici sběrnou schránku, do které mohou kdykoli vhodit formulář (viz. příloha č. 3) s konkrétní připomínkou. Tato schránka včetně zmíněných formulářů je umístěna v každém závodě.

Personální ředitel zabezpečuje vybírání připomínek ze schránky jednou za tři měsíce a jejich následné předložení k projednání na poradě vedení. Podstatné a konstruktivní připomínky budou dle rozhodnutí rady vedení řešeny, popřípadě se stanoví vhodná nápravná opatření nebo zlepšovací program včetně odpovědných osob a termín plnění. Nepodstatné připomínky jsou zamítnuty.

### **Motivační pohovory**

Součástí práce personalistů ve společnosti jsou i takzvané motivační pohovory v jehož rámci zaměstnanci prokazuje zájem o práci, kterou vykonávají a předpoklady

v tom nadále pokračovat s ještě větší pracovním nasazením pro dosažení, co největšího pracovního výkonu.

Hlavním cílem těchto motivačních pohovorů je prohloubení komunikace, rozvíjení potenciálu zaměstnance a zpětná vazba pro zaměstnavatele.

### 3.4 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníky byly rozdány všem zaměstnancům a jejich vyplnění bylo zcela dobrovolné s týdenní lhůtou na odevzdání. Po vyřazení neúplných dotazníků zůstalo na další analýzu celkem 385 dotazníků. Šetření se zúčastnilo 35 technicko-hospodářských pracovníků a 350 pracovníků dělnických profesí, což bylo 63,3 % z celkového počtu zaměstnanců.

#### 3.4.1 Systém hodnocení pracovního výkonu

##### 1. Myslíte si, že je Vaše mzda ve srovnání s ostatními kolegy spravedlivá?

Tabulka 2: Vyhodnocení otázky č. 1 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	33	0,083	8,3
<i>Spíše ano</i>	225	0,58	58
<i>Spíše ne</i>	104	0,28	28
<i>Rozhodně ne</i>	23	0,057	5,7
Celkem	385	1	100

Více než polovina pracovníků pociťuje mzdové rozdělení jako spravedlivé. Lze tedy vyvozovat, že pocity nerovnosti jsou částečně způsobeny rozdílností mezd.

##### 2. Jak významné jsou pro Vás výkonové odměny?

Tabulka 3: Vyhodnocení otázky č. 2 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	248	0,65	65
<i>Spíše ano</i>	120	0,312	31,2
<i>Spíše ne</i>	17	0,038	3,8
<i>Rozhodně ne</i>	0	0	0
Celkem	385	1	100

Podle očekávání označilo více než 90 % zaměstnanců výši finanční odměny za důležitou. Vysoký plat ale ještě automaticky nezaručuje, že budou zaměstnanci spokojeni. Peníze nejsou tak důležitým motivačním faktorem, jak se všeobecně předpokládá. Všeobecně můžeme říci, že čím méně někdo vydělává, tím důležitější se velikost jeho platu stává.

### 3. Víte, za co můžete obdržet příplatky?

Tabulka 4: Vyhodnocení otázky č. 3 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	70	0,18	18
<i>Spíše ano</i>	267	0,69	69
<i>Spíše ne</i>	40	0,12	12
<i>Rozhodně ne</i>	8	0,01	1
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Přesná pravidla pro získání příplatků jsou stanovena v mzdovém řádu. Přesto, stejně 1 % zaměstnanců vypovědělo, že tyto podmínky neznají, z toho vyplívá návrh v oblasti informovanosti zaměstnanců.

### 4. Jsou podle Vás výkonové prémie, příplatky a odměny rozdělovány spravedlivě?

Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 4 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	46	0,12	12
<i>Spíše ano</i>	218	0,57	57
<i>Spíše ne</i>	100	0,26	26
<i>Rozhodně ne</i>	21	0,05	5
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Kritéria pro výkonové prémie stanovuje a vyhodnocuje přímý nadřízený měsíčně. Příplatky jsou pevně stanoveny v mzdovém řádu, o jejich spravedlnosti tedy není pochyb. Odměnu může v případě mimořádných situací udělit vedoucí pracovník. Výši odměny schvaluje ředitel nebo manažer výroby. 31 % respondentů si myslí, že jejich rozdělování je nespravedlivé, protože jejich informovanost o prémiech a odměnách je velmi nízká.

## 5. Změnil byste systém odměn ve Vaší firmě?

Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 5 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	11	0,02	2
<i>Spíše ano</i>	90	0,23	23
<i>Spíše ne</i>	243	0,63	63
<i>Rozhodně ne</i>	41	0,11	11
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Na otázku jestli by změnili systém odměn ve firmě, odpovědělo více jak 70 % respondentů, že by dosavadní systém neměli. Pouze čtvrtina by přivítala změnu, z toho můžeme usuzovat, že systém odměn ve firmě je pro zaměstnance vyhovující.

## 6. Znáte zaměstnanecké výhody poskytnuté Vaším zaměstnavatelem a jejich přínos pro Vás?

Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 6 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	62	0,16	16
<i>Spíše ano</i>	134	0,35	35
<i>Spíše ne</i>	106	0,275	27,5
<i>Rozhodně ne</i>	83	0,215	21,5
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Téměř polovina respondentů odpověděla, že není dobře seznámena se zaměstnaneckými výhodami, které firma poskytuje pro své zaměstnance. Je patrné, že zaměstnanci by měli o různé druhy benefitů zájem, proto bych doporučil poskytování informací na poradách, letáčcích nebo mailem.

## 7. Máte vlastní představu, jak rozšířit spektrum těchto zaměstnaneckých výhod?

Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 7 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	35	0,09	9
<i>Spíše ano</i>	125	0,33	33
<i>Spíše ne</i>	200	0,52	52
<i>Rozhodně ne</i>	25	0,06	6
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Z tabulky vyplývá, že zaměstnanci nemají téměř představu o zaměstnaneckých výhodách. Pouze technicko hospodářský pracovníci reagovali na eventuelní změny v oblasti zaměstnaneckých výhod.

### **Shrnutí pro oblast systému hodnocení pracovního výkonu**

Finanční ohodnocení hraje u zaměstnanců důležitou roli. Je zde, ale určitá část pracovníků, kteří nevědí na základě jakých kritérií jsou finančně hodnoceni a část pracovníků neví, za co mohou obdržet příplatky. Je třeba tuto neznalost odstranit. S výší platu i příplatků je většina zaměstnanců spokojena. Důležitou roli sehrávají zaměstnanecké výhody, kde převážná část zaměstnanců, především z řad dělnických profesí nemají povědomí, které benefity mohou v rámci společnosti využívat. Naopak technicko hospodářský pracovníci, měli přehled co se týče benefitů, ale rádi by rozšířili spektrum těchto výhod ve společnosti. Proto bychom navrhli doporučení ve dvou oblastech a to ve zvýšení informovanosti zaměstnanců a v rozšíření zaměstnaneckých benefitů, který by byl jednak pro zaměstnance výhodný a také pro společnost méně nákladný.

### **3.4.2 Oblast práce, kariéry a osobního rozvoje**

Středem zájmu bylo zjistit, zda zaměstnanci vědí, čeho by měli v rámci svého rozvoje dosáhnout pro sebe i úspěch podniku, zda mají zájem na rozvíjení svých schopností a dovedností a zda jsou vedeni k tomu, aby zvyšovali svoji výkonnost.

## **8. Jste spokojen(a) s obsahem Vaší práce? (smysluplnost, náročnost, ....)**

Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 8 [vlastní zpracování]

<b>Odpověď</b>	<b>Výskyt</b>		
	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>	<i>Procenta</i>
<i>Rozhodně ano</i>	125	0,32	32
<i>Spíše ano</i>	187	0,49	49
<i>Spíše ne</i>	73	0,19	19
<i>Rozhodně ne</i>	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Spokojenost s vykonávanou prací vyjádřilo 80 % všech respondentů. U dělnických profesí je to zřejmě z toho důvodu, že dochází k pohybu zaměstnanců mezi jednotlivými úseky výroby, a tím je částečně zabráněno jednotvárnosti vykonávané



práce. Nespokojenost s obsahem práce vyjádřili především ti zaměstnanci, kteří uvažují o změně zaměstnání.

## 9. Přemýšlíte o změně zaměstnání?

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 9 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	2	0,005	0,5
<i>Spíše ano</i>	80	0,21	21,5
<i>Spíše ne</i>	295	0,77	77
<i>Rozhodně ne</i>	8	0,01	1
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pro podnik je pozitivní, že většina zaměstnanců, kteří se v dotazníku vyjádřili, nepřemýšlí o změně zaměstnání. Lze tedy usuzovat, že velká část zaměstnanců je v podniku spokojena.

## 10. Jste spokojen(a) s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšiřování Vašich specializovaných znalostí? (školení)

Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 10 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	93	0,24	24
<i>Spíše ano</i>	256	0,66	66
<i>Spíše ne</i>	33	0,083	8,3
<i>Rozhodně ne</i>	3	0,007	0,7
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Více jak 70 % zaměstnanců je s nabídkou školení spokojena. Mezi respondenty, kteří vyjádřili nespokojenost s možností školení se nachází pouze dva technicko-hospodářský pracovníci. Je zajímavé, že téměř 9 % pracovníků dělnických profesí je nespokojena, i přestože jim jsou nabízena školení ve všech výrobních úsecích.

## 11. Je pro Vás důležité mít možnost ke zvyšování specializovaných znalostí v rámci zaměstnání?

Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č. 11 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	215	0,56	56
<i>Spíše ano</i>	159	0,42	42
<i>Spíše ne</i>	11	0,02	2
<i>Rozhodně ne</i>	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Z tabulky je patrné, že více než 90 % zaměstnanců považuje další možnost rozšíření znalostí za velmi důležité. Bylo by tedy vhodné zjistit, odkud pramení nespokojenost zjištěná v předchozí otázce.

## 12. Jsou pro Vás možnost kariérového postupu a osobní rozvoj důležité?

Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č. 12 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	136	0,35	35
<i>Spíše ano</i>	181	0,47	47
<i>Spíše ne</i>	66	0,175	17,5
<i>Rozhodně ne</i>	2	0,005	0,5
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Stejně jako možnost školení také postup v kariéře a osobní rozvoj považují zaměstnanci za velmi důležitý. Pouze pro necelou pětinu nejsou tyto možnosti rozhodující.

## Shrnutí pro oblast práce, kariéry a osobního rozvoje

Pro většinu zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je jejich práce důležitá. Nespokojenost by mohla být důvodem pro změnu zaměstnání. Tuto spojitost prokázal i dotazník. Ti zaměstnanci, kteří uvedli nespokojenost s obsahem práce současně přiznali, že o změně zaměstnání uvažují. Převážná většina pracovníků, ale o změně zaměstnavatele nepřemýšlí. V oblasti kariéry a osobního rozvoje panuje ve firmě spokojenost. Společnost má vypracován systém vnitřního školení, který je založen na dobrovolnosti zaměstnanců, přičemž vyškolením na další pracovní

pozici dochází k zvýšení platu. Tento systém tedy zřejmě pracovníkům vyhovuje a není třeba větších změn.

### 3.4.3 Funkčnost zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými

#### 13. Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?

Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č. 13 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	167	0,44	44
<i>Spíše ano</i>	192	0,50	50
<i>Spíše ne</i>	24	0,069	6,9
<i>Rozhodně ne</i>	2	0,001	0,1
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Z výzkumu vyplývá, že vedoucí pracovníci se zajímají o pracovní výkon svých zaměstnanců. Pouze dva se domnívají, že nikoliv.

#### 14. Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy či názory?

Tabulka 15: Vyhodnocení otázky č. 14 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	201	0,53	53
<i>Spíše ano</i>	156	0,405	40,5
<i>Spíše ne</i>	28	0,065	6,5
<i>Rozhodně ne</i>	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Co se týče problémů, které se odehrávají na pracovišti, mají zaměstnanci plnou podporu ve svých vedoucích pracovnících a mají možnost vyslovit svůj názor, který je zpětně vyřešen.

**15. Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně chválí za dobrý pracovní výkon?**

Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č. 15 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	87	0,22	22
<i>Spíše ano</i>	185	0,48	48
<i>Spíše ne</i>	92	0,24	24
<i>Rozhodně ne</i>	21	0,06	6
Celkem	385	1	100

Přesně 70 % zaměstnanců si myslí, že jsou dostatečně chváleni za odvedený pracovní výkon. Ostatní zaměstnanci by očekávali větší pochvalu za jejich odvedenou práci.

**Shrnutí funkčnosti zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými v rámci podniku**

Zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými je velmi důležitá pro spokojenost zaměstnanců. Respondenti se k této oblasti vyjádřili většinou kladně. Především v oblasti, kde jsme se ptali, zda se vedoucí pracovník zajímá o jejich pracovní výkon, odpovědělo kladně přes 90 % respondentů. Zaměstnanci také velmi pozitivně reagovali na otázku, zda mohou vznášet své názory a svěřovat se svými problémy.

**3.4.4 Informovanost zaměstnanců**

**16. Jsou informace, které dostáváte jasné, srozumitelné a dostatečné?**

Tabulka 17: Vyhodnocení otázky č. 16 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	113	0,29	29
<i>Spíše ano</i>	160	0,42	42
<i>Spíše ne</i>	80	0,21	21
<i>Rozhodně ne</i>	32	0,08	8
Celkem	385	1	100

Pozitivní je, že 70 % zaměstnanců považuje informace, které se jim dostávají za srozumitelné a dostatečné. Přesto tuto oblast označil personalista jako slabší článek.

### 17. Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci vždy včas?

Tabulka 18: Vyhodnocení otázky č. 17 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	93	0,24	24
<i>Spíše ano</i>	162	0,42	42
<i>Spíše ne</i>	102	0,27	27
<i>Rozhodně ne</i>	28	0,07	7
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Včasnost informací je hodnocena o něco hůře než jejich srozumitelnost a dostatečnost, přesto u většiny zaměstnanců panuje v této oblasti spokojenost. Všichni nespokojení respondenti jsou z řad dělnických profesí. Zdá se tedy, že komunikace vázne mezi výrobou a výrobě přímo nadřízeným managementem.

### 18. Jsou pro Vás přínosné pravidelné porady s vedoucím pracovníkem?

Tabulka 19: Vyhodnocení otázky č. 18 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	135	0,35	35
<i>Spíše ano</i>	178	0,465	46,5
<i>Spíše ne</i>	70	0,18	18
<i>Rozhodně ne</i>	2	0,005	0,5
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Z výzkumu je patrné, že pro zaměstnance jsou pravidelné porady přínosem. Pouze pětina dotazovaných, má k pravidelným poradám negativní postoj, domnívají se, že jim porady nic nového nepřinesou.

### 19. Sledujete informace na nástěnkách Vašeho pracoviště?

Tabulka 20: Vyhodnocení otázky č. 19 [vlastní zpracování]

Odpověď	Výskyt		
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Procenta
<i>Rozhodně ano</i>	70	0,18	18
<i>Spíše ano</i>	140	0,363	36,3
<i>Spíše ne</i>	105	0,277	27,7
<i>Rozhodně ne</i>	70	0,18	18
<b>Celkem</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Může si povšimnout, že pouze polovinu zaměstnanců zajímají novinky vyvěšené na nástěnkách a ostatní by se bez nich bez problému obešli.

### **Shrnutí pro oblast informací v rámci podniku**

Informace jsou důležité pro naprostou většinu zaměstnanců. Jedná se o předávání informací mezi jednotlivými úrovněmi řízení, ale také o informace o dění v podniku. Podle dotázaných zaměstnanců jsou informace, které potřebují ke své práci většinou srozumitelné a dostávají se k nim včas. O něco problematičtější se zdá být předávání informací o činnosti firmy jako celku. V informovanosti v rámci podniku není třeba provést nějaká závažná opatření.

## 4 Návrhové řešení

Vizí podniku je vytvořit prostředí, ve kterém se lidé budou cítit dobře, a to nejen v rámci pracovních povinností, ale i mimo ně. Proto je zapotřebí poskytovat zaměstnanecké výhody, které mají hodnotu a zároveň podporují strategii Sněžky Náchod. Hlavní principy zaměstnaneckých výhod jsou:

- flexibilita, aby si každý mohl vybrat, co mu nejvíce vyhovuje,
- jednoduchost, která je charakteristická přehledným seznamem výhod a snadným čerpáním,
- plošnost, kde výhody lze poskytnout všem zaměstnancům v trvalém pracovním poměru.

### 4.1 Finanční produkty

#### **Penzijní připojištění se státním příspěvkem**

Tento příspěvek je vhodný nejen pro zaměstnance vykonávající dělnickou profesi, ale i pro technicko-hospodářský pracovníky. Zařazení toho příspěvku do programu společnosti, vede ke zvýšení vztahů zaměstnanců ke společnosti, ale také ke zvýšení jejich sociálních jistot.

Zaměstnavatel poskytne měsíčně příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanci, který je v pracovním poměru k zaměstnavateli a od tohoto pracovního poměru již uplynula doba šesti kalendářních měsíců, tj. od sedmého měsíce tohoto pracovního poměru. Tento příspěvek bude ve výši 500 Kč a bude zařazen v bonusové kalkulačce pro jednodušší zpracování účetní jednotky. Zaměstnanec bude mít uzavřenou smlouvu s penzijním fondem a sám si na penzijní připojištění se státním příspěvkem spoří (příspěvek zaměstnance).

V případě, že si zaměstnanec v době nástupu nespoří na penzijní připojištění, lze smlouvu o penzijním připojištění uzavřít dodatečně.

Formulář žádosti o poskytnutí příspěvku obdrží na mzdové účtárně, kde se zároveň dohodne, aby mu měsíčně příspěvky na jeho penzijní připojištění byly sráženy z jeho příjmů plynoucích mu z pracovního poměru k zaměstnavateli.

Příspěvek zaměstnavatele může být zaměstnanci přiznán nejdříve se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém byla útvaru Řízení lidských zdrojů doručena žádost o jeho poskytnutí. Nárok na poskytnutí příspěvku nelze přiznat zpětně. Nárok

na příspěvek zaměstnavatele nevzniká v kalendářním měsíci, ve kterém zaměstnanec nemá příjem, ze kterého se stanovuje výše pojistného na sociální zabezpečení. Dále nárok na příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci nevzniká po dobu čerpání mateřské a rodičovské dovolené, dlouhodobého pracovního volna bez náhrady mzdy a platebních prázdnin, o které požádá zaměstnanec. Nárok na příspěvek zaměstnavatele zaniká v posledním kalendářním měsíci trvání pracovního poměru k zaměstnavateli.

#### Výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

Pro zaměstnance je příspěvek na jeho penzijní připojištění od zaměstnavatele příjmem osvobozený od daně z příjmu, a to až do výše 5 % vyměřovacího základu. Účastník penzijního připojištění má možnost snížit svůj základ daně o jím (nikoliv zaměstnavatelem) zaplacené příspěvky na penzijní připojištění převyšující částku 6 000 Kč ročně (na částku 6 000 Kč pobírá státní příspěvek). Maximálně je možno za jedno zdaňovací období odečíst 12 000 Kč. Daňový odečet se uplatňuje zpětně při ročním zúčtování – nelze proto snížit výši měsíčních záloh. Výše měsíční příspěvku účastníka pro využití všech výhod poskytovaným státem činí 1 500 Kč (na 500 Kč se vztahuje státní příspěvek, max. 1 000 Kč lze uplatnit při daňových výhodách).

Příspěvkem na penzijní připojištění si zaměstnavatel sám sníží své daně. Zákon stanoví maximální limit, který lze zahrnout do nákladů a to 24 000 korun z příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijního fondu a částky pojistného, které hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti nebo dožití nebo na důchodové pojištění (soukromé životní pojištění), který je pro zaměstnance osvobozen od daně z příjmu. Zaměstnavatel může přispívat i více, ovšem tento příjem již nebude pro zaměstnance daňově osvobozen. Z částky příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění neplatí zaměstnavatel ani sociální, ani zdravotní pojištění. Zaměstnavatel tak ušetří 35 % z příspěvku.

#### **Příspěvek na soukromé životní pojištění**

Zaměstnavatel poskytne příspěvek na soukromé životní pojištění zaměstnance, který je v pracovním poměru k zaměstnavateli. Zaměstnanec má nebo uzavře smlouvu na životní pojištění. Formulář žádosti o příspěvku na životní pojištění obdrží



zaměstnanec na mzdové účtárně, kde se dohodne, aby mu měsíční příspěvky na jeho životní pojištění byly sráženy z jeho příjmů plynoucích mu z pracovního poměru k zaměstnavateli. Zaměstnavatel poskytne měsíčně příspěvek ve výši 400 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 400 až 499 Kč, 500 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance 500 až 599 Kč a 600 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance 600 a více Kč.

Osvobození od daně však je podmíněno tím, že výplata pojistného plnění je podle pojistné smlouvy možná nejdříve po 60 měsících trvání pojištění a současně nejdříve v roce, kdy pojistník dosáhne 60 let věku.

#### Výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

Tyto výdaje (příspěvek na penzijní připojištění a pojistné na soukromé zdravotní pojištění) je možné uplatnit do daňových nákladů (výdajů) jen s využitím § 24 odst. 2. písm. j) bod 5 zákona o daních z příjmů.

## **4.2 Příspěvek na stravování**

Zaměstnanci v pracovním poměru ve Sněžce Náchod by od prvního dne nástupu dostali na výběr, zda budou chtít využívat závodního stravování nebo stravenek. Rozhodnut se může každý zaměstnanec 15 den následujícího měsíce zda bude chtít využívat v následujícím měsíci stravenek nebo závodního stravování. Tuto zaměstnaneckou výhodu bychom zavedli flexibilní, protože různé skupiny zaměstnanců mají zcela určitě odlišný životní styl a různé preference a rádi by přivítali svobodnou volbu ve výběru jejich zaměstnanecké výhody.

Zaměstnavatel je povinen umožnit podle zákoníku práce zaměstnancům ve všech směnách stravování. Jedná se o dotaci na jedno hlavní jídlo během jedné pracovní směny, a to formou zvýhodněného stravování (podle ZDP jsou náklady na provoz vlastního stravování daňově uznatelné kromě hodnoty potravin, která by měla být hrazena zaměstnancem (strávníkem). Zaměstnanec hradí cenu hlavního jídla sníženou o příspěvky zaměstnavatelů) v jídelně, případně formou stravenek. Podmínkou je, že zaměstnanec odpracuje v příslušné pracovní směně nepřetržitě minimálně tři hodiny.

Další dotaci na jedno jídlo lze zaměstnanci poskytnout po odpracování 11 hodin v jedné pracovní směně nepřetržitě, pokud nejde o pružnou pracovní dobu. Dotace

na stravování se neposkytuje zaměstnanci vyslanému na pracovní cestu, při které mu přísluší stravné podle ustanovení v § 163 a 170 zákoníku práce. Dotace na stravování formou stravenek může být poskytováno v případech, kdy v dané lokalitě není zaměstnancům uzavřeno stravování ve vlastním zařízení či ve stravovacím zařízení jiných smluvních subjektech. Zaměstnanec hradí zaměstnavateli zvýhodněné stravování formou sjednané dohody o srážkách ze mzdy. Zaměstnanec přispívá na každou stravenku v hodnotě 70 Kč částku 20 Kč. Na cenu jednoho hlavního jídla poskytovaného ve stravovacím zařízení jiného smluvního subjektu nebo na jednu stravenku poskytne zaměstnavatel ze svých nákladů dotaci ve výši 55 % maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) ZDP při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin.

#### Výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

Rozšíření příspěvku na stravování o stravenky vyvolá u zaměstnanců možnost svobodně se rozhodnout, ve kterém stravovacím zařízení, v jakou dobu a jakým způsobem svou stravenku využijí (např. rodinný nákup) a pro zaměstnavatel to znamená zvýšení spokojenosti zaměstnanců, která se projeví v jejich výkonnosti. Zaměstnavatel má s touto formou stravování nejméně starostí, přitom neztrácí výhodu příspěvky na toto stravování zahrnout do daňově uznatelných výdajů a ovlivňovat tak daňový základ. Při zdaňování příjmu zaměstnance je dle znění § 6, odst. 9, písm. b) zákona č. 586/1992 Sb. tato hodnota stravování poskytovaná formou nepeněžního plnění a je od daně osvobozena.

Současné znění zákonů umožňuje poskytovat zaměstnanci jídlo v hodnotě cca 91 Kč na jednu směnu, která trvá 3 hodiny, přičemž při poskytování této výše lze do daňových výdajů uznat příspěvek až 55 %, tj. 50,05 Kč. Zbývající část, tj. 40,95 Kč, buď uhradí zaměstnanec nebo mu bude poskytnut ze zisku či z fondů tvořených na kulturní a sociální účely.

### **4.3 Příspěvky na sportovní a kulturní aktivity a příspěvky na rekreaci**

#### **Organizace pořádá kulturní, společenské a sportovní akce**

Tento příspěvek by měl umožnit zaměstnancům kulturní využití, pomoc při zajišťování prostor pro setkání spolupracovníků při společenských akcích.

Pro sportovní využití a pro organizování sportovních akcí by společnost zajistila pronájem vybraných sportovišť, stravování účastníků, kulturní program, hromadnou dopravu z pracoviště do místa her a zpět. Vedení společnosti by odsouhlasilo finanční plán sponzorování (byl by stanoven roční limit pro společenské setkání zaměstnanců) těchto aktivit, který by byl rozšířený o program se soutěžemi a cenami k odreagování zaměstnanců a ke utužení vztahů v kolektivu. Tento benefit bude mít silný vliv na podporu týmovosti a soudržnosti zaměstnanců.

Dále by firma pořádala o letních prázdninách pro děti navštěvující základní školy svých zaměstnanců týdenní letní tábory v přírodě. Zaměstnavatel by zajistil prostory a poskytl by dotaci celkem nejvýše 50 000 Kč. Tento příspěvek by byl výhodný pro dělnické profese, které by díky těmto táborům získali týden na odpočinek.

#### Výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

Od daně příjmu zaměstnance je osvobozena jen částka 20 000 Kč, pokud se jedná o nepeněžní plnění. Pro firmu jsou tyto náklady daňově neuznatelnými.

## **4.4 Poukázky**

Trh nabízí celou řadu poukázek, které pomáhají udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Za povšimnutí stojí poukázky vydané firmou Sodexo Pass a to typu FlexiPass, kde si zaměstnanci mohou vybrat benefity podle jejich přání v oblastech zdraví, cestování sportu, vzdělání a kultury. Tato zaměstnanecká výhoda bude vhodná především pro zaměstnance z řad dělnických profesí, protože budou odpočatí, spokojeni a projevy se to v jejich produktivitě. Ze široké nabídky výhod a možností využití si vybere opravdu každý zaměstnanec. I při svobodné volbě využití, kterou poukázka FlexiPass nabízí, je vždy zachována účelovost použití. To znamená, že těmito poukázkami nelze zaplatit v restauraci ani v supermarketu.

Jsou určeny pro zaměstnance v pracovním poměru na dobu určitou v trvání minimálně 12 měsíců nebo na dobu neurčitou k družstvu Sněžka Náchod, kteří nečerpají řádnou dovolenou mezi mateřskou či rodičovskou dovolenou, nejsou ve výpovědní době, byla-li jim dána výpověď z kázeňských důvodů. Nárok na poskytnutí poukázek nevznikne zaměstnanci vykonávajícím práci na základě dohody

o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Výše nároku na poukázky FlexiPass se řídí počtem kalendářních měsíců, které zaměstnanec v daném roce v rámci pracovního poměru u zaměstnavatele odpracoval a byl v evidenčním stavu k zaměstnavateli. Zaměstnanec, který odpracoval celý kalendářní rok, obdrží poukázky FlexiPass v hodnotě 6000 Kč. Zaměstnanec, který neodpracoval celý kalendářní rok, obdrží FlexiPass v hodnotě úměrné počtu odpracovaných kalendářních měsíců.

V případě částečného pracovního úvazku se výše nároku úměrně krátí. Zaměstnanec obdrží nejpozději v měsíci únoru dalšího kalendářního roku poukázky FlexiPass a může je použít k financování různých aktivit a služeb.

#### Výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

Poukázky umožňují poskytnout zaměstnancům příspěvek na dovolenou, kulturu nebo sport a současně pro ně představují daňové výhody. V případě poukázek PASS totiž lze čerpat celou hodnotu poukázky. Pokud by stejnou částku obdržel k hrubé mzdě, musí počítat s jejím zdaněním. Ačkoliv se příspěvek poskytuje ze zisku po zdanění, i pro zaměstnavatele znamená objednávka poukázek na tyto služby částečnou úsporu, z příspěvku se neodvádějí dodatečné náklady na sociální a zdravotní pojištění.

### **4.5 Příspěvek na zdravotní péči**

S cílem zajištění jednotného přístupu, kvalitní prohlídky a úspory času zaměstnance, by zaměstnavatel zabezpečoval pro své zaměstnance v pracovním poměru od prvního dne nástupu do pracovního poměru příspěvek na zdravotní péči. Pokud by zaměstnanec chtěl preventivní prohlídky absolvovat u svého lékaře má na to nárok. Tento příspěvek je v hodný především pro zaměstnance z řad dělnických profesí, kteří ocení bezpečnost a ochranu zdraví při jejich práci. V rámci příspěvku zaměstnavatel zajišťuje a hradí zejména preventivní zdravotní programy, na které případně navazuje i léčebná péče. Jde o vstupní, mimořádné, periodické, výstupní lékařské prohlídky, prohlídky pracovišť a oční vyšetření. Dále je navržena možnost rozšíření zdravotní péče o permanentky do posiloven, bazénů a různých sportovních klubů, které mohou být použity i pro rodinné příslušníky. Pro zaměstnavatele je však vhodné, aby alespoň část tohoto plnění využil osobně přímo jeho pracovník, jinak se investice do zaměstnancova zdraví nebude účinná.

### Výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

Zaměstnavatel odpovídá za bezpečnost a ochranu zdraví při práci u svých zaměstnanců (§ 101 - 108 ZP), je proto povinností každého zaměstnance se na základě jeho pokynu podrobit preventivní lékařské prohlídce, kterou provádí smluvní lékař zaměstnavatele. Pro zaměstnance to znamená, že veškeré vyšetření smluvním lékařem a náklady s tím spojené jsou zahrnuty v příspěvku zaměstnavatele.

## **4.6 Příspěvek na životní a pracovní jubilea, odchod do důchodu**

Příslušný vedoucí jednotlivých úseků Sněžky Náchod může podřízenému zaměstnanci, který splňuje povinnosti a nároky vyplývající z pracovního poměru, přiznat odměnu k ocenění dlouhodobých pracovních výsledků a zásluh. Odměnu je možno poskytnout zaměstnanci pouze v roce, na který připadlo pracovní nebo životní jubileum – výročí.

### **Pracovní výročí**

Odměny za dlouhodobou kvalitu a výkonnost práce u příležitostí:

- 5 let trvání pracovního poměru poukázka v hodnotě 4 000 Kč,
- 10 let trvání pracovního poměru poukázka v hodnotě 8 000 Kč
- 15 let trvání pracovního poměru poukázka v hodnotě 12 000 Kč,
- 20 let trvání pracovního poměru poukázka v hodnotě 16 000 Kč,
- A dále vždy po každých pěti letech trvání pracovního poměru poukázka v hodnotě o 4000 Kč vyšší.

V dubnu a září personální úsek informuje na nástěnkách o zaměstnancích, kteří dosáhli pracovního výročí v posledním půl roce. Slavnostní předání pořádané Sněžkou Náchod, které by se konalo dva krát za rok a při této příležitosti by zaměstnanci dostávali od vedení společnosti kromě diplomů i poukázky na volný výběr zboží ve vybraných obchodech v hodnotě připadajícímu danému výročí.

## **Životní jubilea**

Při dovršení 50 let věku – poukázka v hodnotě 6 000 Kč,

55 let věku – poukázka v hodnotě 9 000 Kč,

60 let věku – poukázka v hodnotě 12 000 Kč.

Na společenské akci pořádané firmou, bude ředitel Sněžky Náchod předávat do osobních rukou zaměstnance odměnu, která mu náleží za případné jubileum.

Při prvním odchodu zaměstnance do důchodu, čímž se rozumí den přiznání starobního nebo plného invalidního důchodu, obdrží zaměstnanec od zaměstnavatele pobyt v lázeňském středisku v hodnotě 10 000 Kč. Zaměstnanec je povinen tuto skutečnost písemně oznámit zaměstnavateli.

### Výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

Nepeněžní dary poskytnuté zaměstnavatelem ze zisku po zdanění jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně do výše 2 000 Kč ročně od jednoho zaměstnavatele.

## **4.7 Rozšíření informovanosti**

Dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že Sněžka Náchod má informovanost mezi zaměstnanci na velmi dobré úrovni. Nedostatky byly zjištěny v oblasti informovanosti o zaměstnaneckých výhodách. K jejímu odstranění by měla být vytvořena brožura (popřípadě písemný přehled), které by dostali zaměstnanci při nástupu do trvalého pracovního poměru, aby byli informováni o tom, jakým způsobem získají prémie, příplatky a odměny a co proto musejí udělat.

Pokud dojde ke změně jednotlivých benefitů, budou listy týkající se těchto výhod upraveny, vytištěny nově a distribuovány zaměstnancům, kteří si je budou moci v brožuře vyměnit. Dále zaměstnanec, který nedostal brožuru, tak veškeré informace budou vyvěšený na nástěnce společnosti.

## 4.8 Náklady a přínosy navrhovaného řešení

### Náklady

V tabulce je znázorněno, kolik by musel zaměstnavatel vynaložit finančních prostředků na jednoho zaměstnance, pokud by se zaměstnanec rozhodl využít všech navržených benefitů v jednom měsíci.

Tabulka 21: Náklady na benefity na 1 zaměstnance měsíčně [vlastní zpracování]

Druhy benefitů	Poskytnuté částky
Penzijní připojištění	500 Kč
Životní pojištění	400 Kč
Stravování při využití stravenek	1 000 Kč
Poukázky FlexiPass	$6000/12 = 500$ Kč
Zdravotní péče (oční vyšetření)	150 Kč
Životní a pracovní jubilea (5 let trvání pracovního poměru)	4 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>6 550 Kč</b>

Zaměstnavatel vynaloží 6 550 Kč pokud by zaměstnanec využil těchto benefitů.

Tabulka 22: Náklady na benefity za rok [vlastní zpracování]

Druhy benefitů	poskytnuté částky
Dětský tábor	50 000 Kč
Sportovní, kulturní a společenské akce	$2 \times 50\,000 = 100\,000$ Kč
<b>celkem</b>	<b>150 000 Kč</b>

Dále může pořádat kulturní, společenskou a sportovní akci pro všechny zaměstnance, kde by poskytl dotaci ve výši 50 000 Kč (dotace na ty to příležitosti poskytuje zaměstnavatel maximálně dvakrát za rok) a také může pořádat v daném měsíci dětský tábor pro děti zaměstnanců, kde by poskytl dotaci ve výši 50 000 Kč.

### Přínosy

Poskytování příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnavatelem je přínosné, jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Zaměstnavatel si může snížit daň, ale i zaměstnanec si může snížit vyměřovací základ pro sociální a zdravotní pojištění a zároveň si vytváří sociální jistotu a finanční zabezpečení ve stáří a pro svou rodinu. Stejně tak z částky na stravenky, kterou poskytuje zaměstnavatel si může dát 55 % do daňových výdajů. Pro zaměstnance je příspěvek osvobozen od daně z příjmu i odvodu na důchodové a zdravotní pojištění.

Co se týče pořádaných společenských akcí mají hlavně přínos sociální. Odreagování se od každodenních povinností, zábava, výměna zkušeností s ostatními kolegy a setkání s kolegy jiných útvarů se projeví u zaměstnance ve lepších pracovních výkonech, stmelení kolektivu a lepší atmosféře na svém pracovišti.

Poukázky FlexiPass představují pro zaměstnavatele minimální administrativu, protože systém funguje podobně jako u stravenek, kdy veškerou administrativu přebírá dodavatel poukázek. Zaměstnanec má možnost využít poukázky na základě svých zájmů a potřeb, ať se již jedná o sportovní vyžití, zdravotní – lázeňskou péči nebo cestování. Psychický odpočinek se odráží na jeho zvýšeném pracovním nasazení, lepší náladě, duševním klidu.

Životní a pracovní jubilea jsou příležitosti, při kterých má firma možnost vyjádřit svým zaměstnancům, jak moc si jejich práce váží. Chce-li si uchovat jejich loajalitu a plné nasazení i nadále, neměla by na jejich ocenění šetřit.



## Závěr

V řízení lidských zdrojů sehrávají klíčovou úlohu dva základní faktory: úroveň znalostí a dovedností pracovníků a úroveň jejich motivace. Vedení společností si uvědomuje, že vhodným motivováním pracovníků si lze vydobýt významnou konkurenční výhodu, která v době globalizující se ekonomiky může zajistit společnosti prosperitu.

V první části je věnována pozornost obecnému výkladu motivace a jejímu vztahu k pracovnímu jednání člověka, které se opírají o základní teorie motivace. Dále jsou vysvětleny postupy přípravy a realizace motivačního programu, jehož příprava je velmi složitá a na závěr jsou podrobněji vysvětleny systémy zaměstnaneckých výhod.

Druhá a třetí část se zabývá představením výrobního družstva Sněžka Náchod, kde jsou uvedeny obecné údaje, historie společnosti, předmět podnikání a také dceřiné společnosti. Po jejím představení následuje analýza současného motivačního programu, který ve společnosti sehrává velmi důležitou roli. Motivační program je rozdělen na dva základní nástroje a to peněžní a nepeněžní a k zjišťování jejich účinnosti společnost využívá dotazníku nebo připomínkových schránek.

Po analýze současného motivačního programu ve výrobní družstvu Sněžka Náchod, následovalo zjištění míry účinnosti současného motivačního programu společnosti. Hlavní oblastí zkoumání bylo zanalyzování míry shody, případně neshody důležitosti motivačních faktorů, jak ji pociťují řadoví pracovníci, s představami vedoucích pracovníků o účinných motivačních faktorech pro své podřízené. K získání stanovisek bylo využito dotazníkového šetření, do něhož se zapojilo 35 technicko-hospodářských pracovníků a 350 pracovníků dělnických profesí, což bylo 63,3 % z celkového počtu zaměstnanců. V dotazníku byly sledovány následující oblasti a to systém hodnocení pracovního výkonu, oblast práce, kariéry a osobního rozvoje, dále funkčnost zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými a informovanost zaměstnanců. Byly zjištěny dva nedostatky a to v oblasti informovanosti o zaměstnaneckých výhodách, ve způsobu získávání prémie, příplatků a odměn a nedostatečná nabídka benefitů. K odstranění neinformovanosti, by měla být vytvořena brožura, kde by zaměstnanec našel veškeré informace o systém hodnocení a odměňování svého pracovního výkonu. Pokud by došlo ke změně v jednotlivých oblastech, budou listy týkající se těchto výhod upraveny, vytištěny nově a distribuovány

zaměstnancům, kteří si je budou moci v brožuře vyměnit. Dále pro zvýšení nabídky benefitů byly navrženy následující zaměstnanecké výhody a to příspěvek na penzijní připojištění, soukromé životní pojištění, příspěvek na stravování, příspěvek na sportovní a kulturní aktivity a příspěvek na rekreaci, poukázky, příspěvek na zdravotní péči, příspěvek na životní a pracovní jubilea, odchod do důchodu.

Zaměstnanecké výhody, může získat zaměstnanec buď nástupem do Sněžky Náhod, nebo po uplynutí určitého časového limitu mu vznikne nárok na daný benefit. Určitě se jednotlivé názory zaměstnanců budou lišit, co by mělo být více podporováno kam směřovat větší množství peněz nebo naopak, co není podstatné. Vycházíme z průběžného průzkumu a pevné kroky vedou alespoň částečně k spokojenosti všech zaměstnanců. Není pochyb o tom, že při porovnání s konkurencí nejdeme jednotlivé položky, kde ta která společnost přispívá více nebo ve zcela jiných oblastech. Nabídka v rámci podniku se bude nadále zkvalitňovat i na základě námětů zaměstnanců, kteří pomohou hledat cesty k jejímu zefektivnění. Je však zapotřebí, aby si i každý zaměstnanec uvědomil, že kvalita výhod se odvíjí od velmi dobrých pracovních výsledků celého kolektivu.

## Seznam použité literatury

### Monografie

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. 242 s. ISBN 80-7175-010-7
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [5] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5
- [6] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. 61 s. ISBN 80-247-0577-X
- [7] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [8] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2.vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- [9] SILVESTER, John, Joanne a další. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, 2007. 327 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

### Internetové zdroje

- [10] KUREL, V. Cafeteria zvyšuje motivaci. [online] Kariera.iHNed.cz. 2005. [citováno 25.03.2009]. Dostupný na WWW: <[http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100\\_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci)>.
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Z. Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců. [online] www.hrportal.cz. 2004. [citováno 12.04.2009]. Dostupný na WWW: <[Mzdová účtárna - nezbytný pomocník mzdové účetní v podnikatelské i nepodnikatelské sféře.](#)>.

### Firemní zdroje

- [12] Interní materiály Sněžky Náchod

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Ilustrace alimentárního (potravinového) jednání .....	12
Obrázek 2: Ilustrace rozdílu mezi stimulací a motivací .....	13
Obrázek 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace .....	18
Obrázek 4: Teorie motivace práce (podle V. H. Vroom, 1964) .....	19
Obrázek 5: Sestava Maslowovy hierarchie potřeb .....	21
Obrázek 6: Průběhu řízení pracovního výkonu .....	25
Obrázek 7: Mapa kooperací Sněžky .....	39
Obrázek 8: Bonusové schéma VD Sněžky Náchod.....	45
Obrázek 9: Bonusová kalkulačka VD Sněžky Náchod .....	47

## Seznam tabulek

Tabulka základních mezd zaměstnanců.....	44
Tabulka pro otázku č.1.....	53
Tabulka pro otázku č.2.....	53
Tabulka pro otázku č.3.....	54
Tabulka pro otázku č.4.....	54
Tabulka pro otázku č.5.....	55
Tabulka pro otázku č.6.....	55
Tabulka pro otázku č.7.....	54
Tabulka pro otázku č.8.....	55
Tabulka pro otázku č.9.....	57
Tabulka pro otázku č.10.....	57
Tabulka pro otázku č.11.....	58
Tabulka pro otázku č.12.....	58
Tabulka pro otázku č.13.....	59
Tabulka pro otázku č.14.....	59
Tabulka pro otázku č.15.....	60
Tabulka pro otázku č.16.....	60
Tabulka pro otázku č.17.....	61
Tabulka pro otázku č.18.....	61
Tabulka pro otázku č.19.....	61

Tabulka nákladů na benefity na 1 zaměstnance měsíčně.....	71
Tabulka nákladů na benefity za rok.....	71

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Anketa spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 3: Formulář pro připomínky zaměstnanců

Příloha č. 4: Certifikace Sněžky Náchod

Příloha č. 5: Organizační struktura Sněžky Náchod

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Lukáš Bednář a jsem studentem 3. ročníku Fakulty Podnikatelské VUT v Brně. V současné době píše bakalářskou práci na téma: **Návrh na rozvoj motivačního programu firmy**. Praktickou část své práce zpracovávám právě ve společnosti Sněžka Náchod v.d. a rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku. Údaje z dotazníku budou statisticky zpracovány a použity výhradně k účelu bakalářské práce. Děkuji za Váš čas.

Prosím zakroužkujte číslici u odpovídající odpovědi:

*Vysvětlení bodovací škály:*

**1** = rozhodně ano

**2** = spíše ano

**3** = spíše ne

**4** = rozhodně ne

V odpovědích prosím zakroužkujte jeden bod na škále, který nejlépe odpovídá Vašemu názoru. V případě otevřených otázek prosím stručně vypište Vaše stanovisko.

### **Systém hodnocení pracovního výkonu**

1. Myslíte si, že je Vaše mzda ve srovnání s ostatními kolegy spravedlivá?

1 2 3 4

.....

.....

2. Jak významné jsou pro Vás výkonové odměny?

1 2 3 4

.....

.....

3. Víte, za co můžete obdržet příplatky?

1 2 3 4

.....

.....

4. Jsou podle Vás výkonové prémie, příplatky a odměny rozdělovány spravedlivě?

1 2 3 4

.....

.....

5. Změnil byste systém odměn ve Vaší firmě? 1 2 3 4

.....

6. Znáte zaměstnanecké výhody poskytnuté Vaším zaměstnavatelem a jejich přínos pro Vás?

1 2 3 4

.....

7. Máte vlastní představu, jak rozšířit spektrum těchto zaměstnaneckých výhod?

1 2 3 4

.....

**Oblast práce, kariéry a osobního rozvoje**

8. Jste spokojen(a) s obsahem Vaší práce? (smysluplnost, náročnost, různorodost,...)

1 2 3 4

.....

9. Přemýšlíte o změně zaměstnání?

1 2 3 4

.....

10. Jste spokojen(a) s příležitostmi, které nabízí podnik pro rozšiřování Vašich specializovaných znalostí? (školení)

1 2 3 4

.....

11. Je pro Vás důležité mít možnost ke zvyšování specializovaných znalostí v rámci zaměstnání?

1 2 3 4



12. Jsou pro Vás možnost kariérového postupu a osobní rozvoj důležité?

1 2 3 4

.....  
.....

**Funkčnost zpětné vazby mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými**

13. Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?

1 2 3 4

.....  
.....

14. Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy či názory?

1 2 3 4

.....  
.....

15. Myslíte si, že Váš vedoucí pracovník dostatečně chválí za dobrý pracovní výkon?

1 2 3 4

.....  
.....

**Informovanost zaměstnanců**

16. Jsou informace, které dostáváte jasné, srozumitelné a dostatečné?

1 2 3 4

.....  
.....

17. Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci vždy včas?

1 2 3 4

.....  
.....

18. Jsou pro Vás přínosné pravidelné porady s vedoucím pracovníkem?

1 2 3 4


.....  
.....

19. Sledujete informace na nástěnkách Vašeho pracoviště?

1 2 3 4

.....  
.....

*Děkuji za spolupráci a věnovaný čas.*

	<b>ANKETA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE (THP)</b>	Dokument č.:
		QI-6.4.1-ASZ-01 Strana 1 z 1



POŘ. ČÍSLO	TVRZENÍ	HODNOCENÍ*)			
		1	2	3	4
1.	Je mi plně dáváno na vědomí, čeho jsem dosáhl a dostávám rady, jak zlepšit svůj výkon.				
2.	Rozhodování probíhá na základě konzultací s celým oddělením.				
3.	Moje práce je jasně definována a rozumím tomu, co se ode mě očekává.				
4.	Práce je naplánována, takže je možné dodržet časové rozvrhy.				
5.	Cíle pro mé pracoviště (oddělení) jsou jasně definovány.				
6.	Mám jasnou představu o cílech jiných pracovišť v rámci našeho podniku.				
7.	Existuje dobře definovaná funkční hierarchie, a proto vím, na koho se se svými problémy obrátit.				
8.	Cítím, že jsem povzbuzován k rozvoji svého potenciálu a dělám pokroky.				
9.	Různé skupiny (pracovníci) v rámci oddělení dobře spolupracují, což zvyšuje kvalitu odvedené práce.				
10.	Při výkonu povinností své funkce mohu k dosahování výsledků používat své vlastní iniciativy.				
11.	Otevřená komunikace - o motivech, cílech a plánech se otevřeně diskutuje.				
12.	Povzbuzuje se hledání zlepšených pracovních metod a mým nápadům se naslouchá.				
13.	Naše skupina (oddělení) se angažuje pro právě vykonávanou práci, znalosti všech jsou využívány k vytváření týmové identity.				
14.	Jen zřídka mám čas, abych si říkal(a), co budu dělat dál.				
15.	Pracovní vztahy jsou uspořádány tak, že mám pocit, že mohu na našem pracovišti pozitivně přispívat, protože můj hlas bude vyslyšen.				
16.	Potřeby individuálního rozvoje jsou chápány a brány do úvahy.				
17.	Cítím se stimulován tím, co dělám a čeho dosahuji.				
18.	Pracujeme usilovně, protože máme společné vědomí účelu a ne proto, že nás někdo honí.				
19.	Pracovníci jsou velice flexibilní a přesuny mezi skupinami jsou normou.				
20.	Konflikty, které vznikají při výkonu práce, jsou řešeny se souhlasem většiny na pracovišti.				
<b>CELKEM:</b>					

\*) Do sloupce „Hodnocení“ v tabulce vepište **X** k jednomu z čísel 1 – 4, přičemž stupně hodnocení tvrzení jsou:

**1 ANO****2 SPÍŠE ANO****3 SPÍŠE NE****4 NE**

Datum vydání	17.března 2003	Podpis	Historie revizí	Pořad.číslo	Datum	Číslo revize
Zpracoval:	Doležal A.		Úprava dokumentu	1	28.1.2005	1
Schválil:	Ing.Čermák M.					
Přezkoumal:	Ing.Hejzlar M.					
Uvolnil:	Doležal A.					

S:\ISO TS 16949\Směrnice QS\QS-6.4.1 Motivace pracovníků\QI-6.4.1-ASZ-01

## Anketa spokojenosti zaměstnanců pro dělnické profese

	<b>ANKETA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE</b> <b>(dělnické profese)</b>	Dokument č.: QI-6.4.1-ASZ-02 Strana 1 z 1
---	---	---



POŘAD. ČÍSLO	TVRZENÍ	HODNOCENÍ*)			
		1	2	3	4
1.	Náplň mé práce je mi jasná a rozumím tomu, co se ode mě očekává.				
2.	Ze strany přímých nadřízených dostávám informace jak plním kvalitu a výkonové normy a dostávám rady, jak svoji práci zlepšit.				
3.	Vím o cíli (cílech) mého pracoviště a úkolech nutných pro úspěšný výsledek celého družstva.				
4.	Svojí iniciativou mohu tyto výsledky ovlivnit.				
5.	Moje připomínky i připomínky mých kolegů ke zlepšení organizace práce na pracovišti a tím zvýšení výkonů jsou mými nadřízenými brány v úvahu.				
6.	V záuční době je mi věnována dostatečná péče a povzbuzení pro získání potřebných pracovních návyků pro řádný výkon mojí práce.				
7.	Při reklamaci kvality mé práce je mi řádně vysvětleno v čem spočívá vada a jakým postupem má být odstraněna.				
8.	Na pracovišti jsem řádně seznámen(a) s organizací práce a zásadami bezpečnosti práce a ochrany zdraví ve smyslu dokumentů, které podepisuji.				
9.	Znám funkce svých nadřízených a vím na koho se mohu se svými problémy obrátit.				
10.	Jsem si vědom(a), že zvýšená iniciativa a výkon, mi dávají možnosti vyššího výdělku, lepší realizace mojí práce a celkové spokojenosti.				
11.	Pracuji usilovně, protože jsem si vědom(a) cílů družstva a svého finančního ohodnocení a ne na základě iniciativy a tlaku ze strany nadřízených.				
12.	Jsem spokojen(a) s úrovní pracovních podmínek – vybavení pracoviště, úklid, kantýna, stravování.				
<b>CELKEM:</b>					

\*) Do sloupce „Hodnocení“ v tabulce vepište **X** k jednomu z čísel 1 – 4, přičemž stupně hodnocení tvrzení jsou:

- 1 ANO
- 2 SPÍŠE ANO
- 3 SPÍŠE NE
- 4 NE

Datum vydání	17.března 2003	Podpis	Historie revizí	Pořad.číslo	Datum	Číslo revize
Zpracoval:	Doležal A.		Úprava dokumentu	1	28.1.2005	1
Schválil:	Ing.Čermák M.					
Přezkoumal:	Ing.Hejzlar M.					
Uvolnil:	Doležal A.					

S\ISO TS 16949\Směrnice QS\QS-6.4.1 Motivace pracovníků\QI-6.4.1-ASZ-02

S:\ISO TS 16949\Směrnice QS\QS-6.4.1-Motivace pracovníků\QI-6.4.1-PZ-01



ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 認証証書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT

  
Management Service

# CERTIFICATE

The Certification Body  
of TÜV SÜD Management Service GmbH  
certifies that

**Sněžka, výrobní družstvo Náchod**  
Jugoslávská 260  
CZ - 547 48 Náchod

has established and applies  
a Quality Management System for

**Manufacturing of Headrests and Armrests**  
(without Product Design as per Chapter 7.3)

An audit was performed, Report No. **70063351**  
Proof has been furnished that the requirements  
according to

**ISO/TS 16949: 2002**  
Second Edition 2002-03-01

are fulfilled. The certificate is valid from **2007-06-28** until **2010-06-27**  
Certificate Registration No.: **12 111 23245/01 TMS**  
IATF Certificate No.: **0052888**

  
Munich, 2007-07-02

Page 1 of 1

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierstelle • Hildlerstraße 65 • 80339 München • Germany